

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ»
ЧЕРКАСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР

МІЖНАРОДНИЙ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

No 1 (37) 2020

Черкаси
2020

ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ
«ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР»

<http://fp.cibs.ubs.edu.ua>

№ 1 (37) 2020

У журналі публікуються статті українською, російською, англійською та польською мовами.

Виходить 4 рази на рік.

Засновник:

Державний вищий навчальний заклад «Університет банківської справи».

04070 м. Київ, вул. Андріївська, 1.

Видавець:

Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи».

18028 м. Черкаси, вул. В'ячеслава Чорновола, 164.

Включено до Переліку наукових фахових видань України з питань економіки (наказ МОНУ No 1411 від 10.10.2013) та провідних міжнародних наукометричних баз: EBSCO Publishing (США), Open Academic Journal Index (ОАІ), CiteFactor

Рекомендовано до поширення в мережі «Інтернет» вченою радою Черкаського навчально-наукового інституту Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи», протокол No 8 від 27 лютого 2020 року. При використанні матеріалів, опублікованих у журналі, посилання на «Фінансовий простір» обов'язкове.

Редакційна колегія

Головний редактор:

БАРАНОВСЬКИЙ Олександр Іванович,
 доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

Заступник головного редактора:

ПАНТІСЬКА Наталія Миколаївна,
 доктор економічних наук, доцент, заступник директора Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

Відповідальний секретар:

ГМИРЯ Вікторія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

Члени редколегії:

АЛІКАРІЄВ Нуріддін Сапаркарійович, доктор економічних наук, професор кафедри соціології Національного університету Узбекистану імені Мірзо Улугбека (Узбекистан)

ГРАБІНСЬКА Барбара, Ph. D., ад'юнкт кафедри фінансів Краківського економічного університету (Республіка Польща)

ДМИТРЕНКО Ірина Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

ДУНСЬКА Маргарита, доктор економічних наук, професор, заступник декана факультету бізнесу, менеджменту та економіки Латвійського університету (Республіка Латвія)

КУЗНЄЦОВА Анжела Ярославівна, доктор економічних наук, професор, ректор ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

КУЗНЕЦОВА Світлана Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, проректор з навчально-методичної роботи ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

КУЗЬМЕНКО Олександр Борисович,
 доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Чорноморського національного університету імені Петра Могили (Україна)

КУКЛІН Олег Володимирович, доктор економічних наук, професор, директор Черкаського державного бізнес-коледжу (Україна)

МІЩЕНКО Світлана Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

ПАШКЯВІЧЮС Арвідас, доктор соціальних наук, професор, завідувач кафедри фінансів економічного факультету Вільнюського університету (Республіка Литва)

ПРОКОПЕНКО Наталія Семенівна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет», радник податкової служби I рангу (Україна)

РОГОВА Наталія Василівна, кандидат економічних наук, доцент, директор Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

СМОВЖЕНКО Тамара Степанівна, доктор економічних наук, професор, ДВНЗ «Університет банківської справи» (Україна)

ХАБЕР Йозеф Антоні, Ph. D., професор Школи бізнесу Познані (Республіка Польща)

ШЕБЕКО Костянтин Костянтинович, доктор економічних наук, професор, ректор Поліського державного університету Національного банку Республіки Білорусь (Республіка Білорусь)

Адреса редакційної колегії

Черкаський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»,
 вул. В'ячеслава Чорновола, 164, м. Черкаси, 18028, тел.: (050) 640-38-84, e-mail: fp@cibs.ubs.edu.ua

Ministry of Education and Science of Ukraine
State Higher Educational Institution «Banking University»
Cherkasy Educational-Scientific Institute

FINANCIAL SPACE

THE INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

No 1 (37) 2020

Cherkasy
2020

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION
THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL
«FINANCIAL SPACE»

<http://fp.cibs.ubs.edu.ua>

No 1 (37) 2020

Contributions to the Journal are accepted in Ukrainian, Russian, English and Polish.

Published 4 times a year.

Founder:

State Higher Educational Institution «Banking University».

04070 Kyiv, Andriivska str., 1.

Publisher:

Cherkasy Educational-Scientific Institute of the State Higher Educational Institution «Banking University»

18028 Cherkasy, V. Chornovol str., 164.

Included in the List of research and professional publications of Ukraine on economics
(Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No 1411 of October 10, 2013)

Recommended for online publication by the Academic Council of Cherkasy educational-scientific Institute of the State Higher Educational Institution «Banking University» by protocol No 8 of February 27, 2020.
In case of reprinting of materials published in the journal, the reference to «Financial Space» is required.

Editorial Board

Editor-in-Chief:

Alexander BARANOVSKY, Doctor of Economics, Professor,
Vice Rector for Research Affairs of SHEI «Banking
University» (Ukraine)

Deputy Editor:

Natalia PANTELEYEVA, Doctor of Economics, Associate
Professor, Deputy Director of Cherkasy Educational-Scientific
Institute of SHEI «Banking University» (Ukraine)

Executive Secretary:

Victoria HMYRYA, Ph. D., Assistant Professor of Cherkasy
Educational-Scientific Institute of SHEI «Banking University»
(Ukraine)

Members of the editorial board:

Nuriddin Saparkariyevich ALIKARIYEV,
Doctor of Economics, Professor of Department of Sociology,
National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek
(Uzbekistan)

Barbara GRABINSKA, Ph. D., Associate Professor,
Department of Finance, Cracow University of Economics
(Republic of Poland)

Irina DMITRENKO, Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of Department of Accounting and Auditing,
SHEI «Banking University» (Ukraine)

Margarita DUNSKA, Doctor of Economics, Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Business, Management
and Economics of the University of Latvia (Republic of Latvia)

Anzhela KUZNYETSOVA, Doctor of Economics, Professor,
Rector of SHEI «Banking University» (Ukraine)

Svitlana KUZNETSOVA, Doctor of Economics, Professor,
Vice Rector for teaching and methodological work
of SHEI «Banking University» (Ukraine)

Alexander KUZMENKO, Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of Economics, Enterprise of the Black Sea
National University named after Petro Mohyla (Ukraine)

Oleg KUKLIN, Doctor of Economics, Professor, Director
of Cherkasy State Business-College (Ukraine)

Svetlana MISHCHENKO, Doctor of Economics, Associate
Professor, Department of Finance, Banking and Insurance,
SHEI «Banking University» (Ukraine)

Arvidas PASHKIAVICIUS, Doctor of Social Sciences,
Professor, Head of Department of Finance Faculty of Economics
University of Vilnius (Republic of Lithuania)

Natalia PROKOPENKO, Doctor of Economics, Professor,
Vice Rector of the Private higher educational institution
«European University», Adviser of the Revenue Service of the
1-st rank (Ukraine)

Nataliya ROGOVA, Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Director of Cherkasy Educational-Scientific Institute of SHEI
«Banking University» (Ukraine)

Tamara SMOVZHENKO, Doctor of Economics, Professor,
SHEI «Banking University» (Ukraine)

Anthony Joseph HABER, Ph. D., Professor of School of
Business, Poznan (Republic of Poland)

Konstantin SHEBEKO, Doctor of Economics, Professor,
Rector of Polesky State University
of the National Bank of Belarus (Republic of Belarus)

Editorial office address:

Cherkasy educational-scientific institute of the State Higher Educational Institution «Banking University»
18028 Cherkasy, V. Chornovol str., 164, tel.: (050) 640-38-84, e-mail: fp@cibs.ubs.edu.ua

ЗМІСТ / CONTENT

Боровік Любов Володимирівна

ІННОВАЦІЇ – ОСНОВНИЙ МЕТОД АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ..... 8

Borovik Liubov

INNOVATION – THE MAIN METHOD OF ACTIVIZATION OF INVESTMENT PROCESSES IN AGRICULTURE..... 16

Зайналов Дж.Р.

Алиева С.С.

НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА В СВЕТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН В 2017-2021 ГОДАХ..... 19

Zaynalov Djaxongir

Alieva Susanna

TAX POLICY IN THE LIGHT OF IMPLEMENTATION OF THE ACTION STRATEGY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN IN 2017-2021..... 34

Зайналов Дж.Р.

Алиева С.С.

Хусанова Д.Ш.

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ СТРАХОВАНИЯ ТУРИСТОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ..... 38

Zaynalov Djaxongir

Alieva Susanna

Khusanova Dilorom

FINANCIAL ASPECTS OF TOURISTS INSURANCE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF ECONOMY..... 48

Танклевська Наталія Станіславівна

Вибранський Віталій Вадимович

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ..... 52

Tanklevskaya Nataliya

Vybrans'kyu Vitaliy

MODERN CONCEPTS OF MODERN SPORTS MANAGEMENT 63

Ковальчук Вероніка Геннадіївна Шопіна Анна Михайлівна Пономарьова Аліна Юріївна УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	66
Kovalchuk Veronika Shopina Anna Ponomarova Alina IMPROVEMENT OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT	76
Глухова Валентина Іванівна Кравченко Христина Володимирівна БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА.....	79
Glukhova Valentyna Kravchenko Kristina BUDGETARY AND TAX POLICY OF UKRAINE IN THE AGRICULTURAL PRODUCTION INDUSTRY.....	87
Кукса Валентина Михайлівна Полях Катерина Володимирівна УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАГРОЗИ.....	91
Kuksa Valentyna Poliakh Kateryna HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: NEW TRENDS AND THREATS	102
Колодій Сергій Юрійович ФІСКАЛЬНА ІЛЮЗІЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ	107
Kolodiy Sergey FISCAL ILLUSION: THEORETICAL ASPECTS AND EMPIRICAL RESEARCH.....	119

Вовчак Ольга Дмитрівна

Меда Наталія Степанівна

Андрейків Тетяна Ярославівна

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ ТА ЯКІСНИХ СТРАТЕГІЙ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ..... 122

Vovchak Olha

Meda Nataliia

Andreikiv Tatyana

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE AND QUALITY STRATEGIES OF CREDIT INVESTMENT ACTIVITIES 132

Зайонц Антон Валерійович

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ І ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКУ 135

Zaionts Anton

INTEGRATION OF INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES INTO THE SYSTEM OF STRATEGIC GOALS AND FORMATION OF THE BANK'S COMPETITIVE ADVANTAGES 146

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201541](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201541)

УДК: 336.72

ІННОВАЦІЇ – ОСНОВНИЙ МЕТОД АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

БОРОВІК Любов Володимирівна

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів
ДВНЗ «Херсонський ДАЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7200-0497>

e-mail: lyubovborovik2015@gmail.com

Анотація. У статті висвітлені проблеми розвитку інноваційної діяльності суб'єктів аграрного виробництва та звернено увагу державних органів влади на їх недостатній вплив на розвиток аграрної науки. Розроблено механізм державного управління інноваційними процесами аграрної галузі.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, управління інноваційними процесами, аграрне виробництво, інноваційний потенціал, регіон, держава..

Постановка проблеми. Розвиток сільського господарства залежить від темпів переходу його на інноваційну модель господарювання. Але недостатні обсяги отримання прибутків товаровиробниками та незначне державне фінансування наукових закладів сповільнюють перехід галузі на прогресивні методи господарювання, що робить її продукцію низькоконкурентною, а аграрні підприємства малорентабельними. Без вирішення цієї проблеми сільське господарство і надалі залишатиметься непривабливим для інвесторів

Аннотация. В статье освещены проблемы развития инновационной деятельности субъектов аграрного производства, а также обращено внимание государственных органов власти на развитие аграрной науки. Разработан механизм государственного управления инновационными процессами аграрной отрасли.

Ключевые слова: инновации, инновационные технологии, управление инновационными процессами, аграрное производство, инновационный потенциал, регион, государство.

та сировинним придатком для іноземних переробних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем інноваційного розвитку сільського господарства присвячено багато наукових праць, у т.ч., таких вчених як В.Г. Андрійчук, В.Я. Амбросов, М.Й. Малік, О.Т. Малій, Т.Р. Побережна, Н.С. Танклевська, П.Т. Саблук, Н.М. Сіренко, О.Г. Шпикуляк. Але незважаючи на незначний вклад вчених у вирішення проблеми підвищення рівня інноваційності аграр-

ної сфери економіки, вона і дотепер є однією з найбільш актуальних.

Мета статті полягає у вирішенні проблеми інноваційного розвитку сільськогосподарства.

Виклад основного матеріалу. Економічна категорія «інновації» трактується вченими неоднозначно. Вперше це поняття описав австрійський економіст Й. Шумпетер, який виділив декілька ознак, які характеризуються [1]: використанням нової техніки та технології, або ж новим забезпеченням ринкового виробництва; впровадженням продукції з новими якостями, використанням нової сировини; зміною організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; появою нових ринків збуту.

За визначенням О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило, О.М. Супрун інновація – це нове значення, отримане у результаті науково-технічної діяльності, творчої праці, яке набувши форму інтелектуального продукту приймає участь у ринковому обміні [2].

А.А. Пакуліна та А.С. Євсєєв трактують це поняття як «... використання новизни у вигляді нових технологій, видів продукції й послуг, нових форм організації виробництва й праці, обслуговування й управління» [3].

Враховуючи думку цих, а також таких відомих вчених як Г.О. Андрощук, О.І. Волков, М.М. Гаврилюк, М.В. Зубець, Л.О. Мармуль, П.Т. Саблук, Н.М. Сіренко пропонуємо поняття «інновації» розуміти як процес впровадження нововведень у виробництво для створення більш конкурентного продукту: продукції, технологій, послуг, методів і форм управління з метою одержання

соціально-економічного та екологічного ефекту, для більш повного забезпечення потреб суспільства.

До інноваційних ресурсів Л.О. Зайцева та В.В. Юкіш [4] відносять маркетингові, технологічні, нематеріальні, виробничі, кадрові, економічні, фінансові та інформаційно-комунікаційні. Такої ж думки дотримується Т.М. Янковець. Враховуючи особливості сільськогосподарського виробництва, до переліку інноваційних ресурсів, на нашу думку, слід віднести природно-екологічний ресурс та науково-технічний ресурс суб'єктів господарської діяльності. Інноваційний процес повинен бути безперервним, оскільки тільки за умови постійного оновлення технічних засобів, технологій, методів управління, створення сучасних інноваційних виробничих структур можливо здійснювати виробництво конкурентоспроможної продукції та розширювати сегмент її присутності на ринках збуту. Практика показує, що суттєві позитивні зміни у виробництві відбуваються в міру накопичення досвіду господарювання у ринкових умовах та впровадження наукових розробок. Враховуючи напрями розвитку сільськогосподарського виробництва у світі, необхідно вітчизняного товаровиробника орієнтувати на впровадження інноваційних технологій та оновлення застарілої технічної бази. Впровадження інноваційних технологій, пошук ринків збуту інноваційних ідей, розвиток комерціалізації наукових розробок потребує стратегічного наукового планування та управління інноваційними процесами. Формування інноваційних пріоритетів розвитку аграрного виробництва повинно передбачати розро-

бку програмних дій та системи інноваційного забезпечення: вдосконалення соціально-економічних відносин; впровадження ресурсозберігаючих технологій; розвиток організаційно-економічних відносин.

Підґрунтям стратегічного інноваційного розвитку сільського господарства має бути покращення інвестиційного клімату галузі; розвиток продуктивних сил; ринкової інфраструктури; ділової активності підприємств; заохочення науковців з боку держави та приватних виробничих структур до співпраці. Результативність інноваційної діяльності залежить від таких чинників, як система управління інноваційним забезпеченням галузі; готовність суб'єктів господарської діяльності до переходу на інноваційну модель господарювання; готовність усіх учасників інноваційного процесу до активної співпраці.

Інноваційний процес є комплексом використання заходів, які включають

розробку інноваційних програм, використання інноваційного потенціалу з метою їх реалізації та застосування дієвих важелів впливу, що підвищують рівень ефективності використання інвестиційних ресурсів. Механізм управління інноваційними процесами повинен бути таким, де б усі його складові були взаємозалежними. Від синхронності їх дій залежатиме рівень інноваційності підприємства, галузі. Механізм управління може існувати і діяти як відкрита система, на яку впливають зовнішні і внутрішні фактори, гальмуючи або активізуючи інноваційні процеси. Він повинен бути простим і відповідати таким принципам як цілісність, безперервність, системність, взаємодія, рівновага, взаємозалежність. Схематично механізм державного управління інноваційними процесами аграрної галузі на рівні регіону представлено на рис. 1.

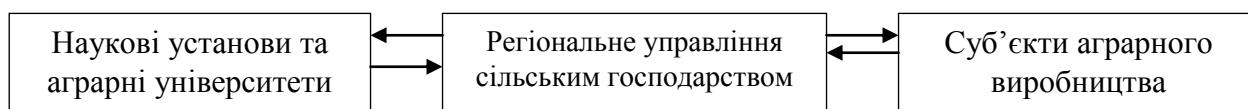


Рис. 1 Механізм державного управління інноваційними процесами аграрної галузі
Джерело: побудовано автором

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що інноваційна система – це складова загальної системи управління сільським господарством на рівні держави, регіону, підприємства, де усі учасники інноваційного процесу беруть активну участь у реалізації державних інноваційних програм і несуть спільну відповідальність за їх виконання.

Перспективний розвиток аграрної галузі визначається її інноваційним потенціалом, техніко-технологічним й структурно-організаційним оновленням, впровадженням досягнень сучасної науки у виробництво. Визначаючи роль науки у інноваційному процесі, Верховна Рада України у своїй Постанові від 11.02.2015р. №182-VIII зазначила, що завдяки стимуляції розвитку світової науки, ринок наукоємкої продукції зро-

стає швидше ніж у 2 рази у порівнянні з темпами росту світової економіки.

Таблиця 1
Фінансування виконання наукових досліджень і розробок у аграрній галузі

Роки	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок (осіб)			Внутрішні витрати на виконання наукових досліджень і розробок (у фактичних цінах; млн.грн)		
	Усього за галузями	У аграрній галузі	У відсотках до загальної кількості	Усього за галузями	У аграрній галузі	У відсотках до загальної кількості
1	2	3	4	5	6	7
2010	182484,0	14473,0	7,9	8107,1	534,2	6,6
2011	175330,0	12845,0	7,3	8513,4	545,7	6,4
2012	164340,0	11579,0	7,0	9419,9	618,7	6,6
2013	155386,0	11228,0	7,2	10248,5	604,3	5,9
2014	136123,0	10038,0	7,4	9487,5	576,6	6,1
2015	122504,0	9068,0	7,4	1103,6	568,4	5,2
2016	97912,0	7283,0	7,4	11530,7	642,7	5,6
2017	94274,0	7451,0	7,9	13379,3	821,9	6,1
У середньому за 1 рік	141045,0	10496,0	7,4	10211,3	614,1	6,0

Джерело: складено і розраховано автором [11, с.195].

Бачимо, що кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок у аграрній галузі, у середньому за 2010-2017р.р. складає лише 7,4% до усіх галузей країни. До того ж, цей показник зменшився по відношенню до 2010 року на 0,5%. Внутрішнє фінансування наукових досліджень і розробок у сільському господарстві незначне і склало, у середньому за вісім років наших досліджень (2010-2017рр.), 6,0% від загальної суми витрат на ці потреби усіма галузями. Цей показник занадто мізерний у порівнянні з фінансуванням наукових розробок промислових галузей. Тільки медична, суспільна та гуманітарна науки фінансуються гірше аграрної.

І хоча за обсягами витрат на наукові дослідження і їх розробку наша країна відстає від ведучих країн світу, підпи-

сання Угоди про асоціацію з ЄС відкриває перспективи інтеграції вітчизняної науки у європейський дослідницький простір. Аналізуючи розвиток аграрної науки України, слід відмітити, що не дивлячись на те, що за обсягами виробництва й експорту аграрний сектор економіки посідає серед інших галузей одне з провідних місць, обсяги фінансування її є недостатніми [11, с. 191-209].

Практичний досвід господарювання у ринкових умовах підтверджує, що аграрні підприємства, які не приділяють належної уваги інноваційній діяльності «... морально застарівають і вибувають із боротьби за споживача». Тому одним з основних завдань держави на сучасному етапі трансформаційних перетворень має бути поліпшення економічного стану суб'єктів аграрного виробництва шляхом інноваційного оновлення

виробничої бази, активізація пошуків нових структурних угруповань товаровиробників аграрної продукції і переробних підприємств, спрямування їх виробничої діяльності на спеціалізацію та впровадження нових методів управління сільським господарством. Така державна політика сприяла б збереженню і примноженню інноваційного потенціалу у сільському господарстві, забезпечила б можливість виходу країни на рівень високорозвинених держав.

Крім недостатніх обсягів фінансування наукових досліджень і розробок та скорочення кількості наукових кадрів, до чинників, які стримують розвиток аграрної науки слід віднести: слабку фінансову та матеріально-технічну базу суб'єктів виробництва; відсутність дієвого механізму зв'язку між науковими установами і виробничими структурами; відсутність розвинутого ринку інноваційних технологій в АПК; відсутність механізму конкурсного відбору наукових розробок на рівні інноваційних проектів, що впроваджуються у аграрне виробництво; нерозвиненість інноваційних кластерів в аграрній сфері економіки; відсутність ефективних методів фінансування інноваційної діяльності; високі ризики реалізації масштабних наукових досліджень; невисока заробітна плата науковців і відсутність соціальних пільг та ін.

Науково-технологічне забезпечення сільськогосподарських підприємств та ефективне використання виробничих потужностей повинно відбуватись шляхом оновлення виробничих фондів і модернізації технічних засобів. Це дозволить значно підняти рівень механізації і автоматизації виробничих проце-

сів та знизити рівень ручної праці у сільському господарстві. При цьому, зменшиться кількість паливно-енергетичних ресурсів та сировини на виробництво одиниці сільськогосподарської продукції, підвищиться рентабельність агроформувань. Технічні і технологічні зміни обов'язково призведуть до появи нових професій, підвищення кваліфікаційного рівня як робітників так і управлінців. Навчання персоналу і підвищення їх кваліфікації уже тепер є одним з основних чинників економічного і соціального розвитку. Тому на базі вищих навчальних закладів, науково-дослідних інститутів, дослідних станцій та професійно-технічних коледжів необхідно вести підготовку і перепідготовку фахівців, які братимуть участь у реалізації державних і регіональних програм економічного і соціального розвитку. Без належного кадрового забезпечення виконання положень тієї чи іншої програми буде нездійсненою мрією.

Держава повинна впровадити пільгову підтримку підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність та на конкурсній основі приймають участь у реалізації інноваційно-інвестиційних стратегічних проектів. Працівникам вищих освітніх закладів та наукових установ, які беруть безпосередню участь у реалізації економічних і соціальних програм, доцільно запровадити спеціальні заохочувальні грошові доплати, а молодим вченим виділяти пільгове житло та запровадити спеціальні пільги під час захисту кандидатських та докторських дисертацій.

У регіонах необхідно створити спеціальні сайти, які б популяризували інно-

ваційні розробки у розрізі окремих галузей АПК. З боку держави важливим важелем впливу на поштовплення інноваційної діяльності у галузі могло б також бути пряме фінансування розробок новітніх технологій; пряме фінансування регіональних інноваційних проектів на початкових етапах їх розробок; надання відповідних пільг підприємствам, які займаються реалізацією інноваційних проектів; створення банку інноваційних технологій та ін..

Формуючи стратегію державної політики інноваційного розвитку АПК, необхідно звернутись до досвіду Європейських країн, якими ще у 70-ті роки минулого століття була створена інноваційна Європейська мережа (кластер) з центром у Брюсселі. У цих країнах інноваційними розробками і їх впровадженням займаються, в основному, великі корпоративні структури, які здатні акумулювати значні обсяги фінансового капіталу, залучаючи великі кошти для реалізації масштабних інноваційних проектів.

Для прискореного впровадження інноваційних розробок в країнах Західної Європи, Америці, Японії, Китаї та інших розвинених країнах діють активно дорадчі служби, системи підготовки і перепідготовки працівників сільського виробництва. Європейська система дорадчої служби характеризується розгалуженістю приватних дорадчих служб із солідною дослідницькою базою.

Сільськогосподарська сфера виробництва повинна постійно перебувати у стані інтенсивного ресурсно-технологічного оновлення: створення і впровадження інтенсивних технологій, що сприятимуть здешевленню виробле-

ної продукції та підвищенню їх якості; створення великомасштабних наукових технологій, які забезпечуватимуть замкнутий, екологічнобезпечний цикл виробництва; впровадження нових систем управління сільським господарством, які б забезпечували високу ефективність використання інвестиційних ресурсів.

Стратегічна спрямованість інноваційної діяльності повинна бути системною і багатовекторною, направленою на підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. Зайнявши ведуче положення в експорті пшениці, ячменю, кукурудзи та сої на світовому ринку, галузь відстає за якістю вирощеної продукції та врожайністю сільськогосподарських культур. Тому, якнайшвидше необхідно звернути увагу на поліпшення стану селекційної роботи, зміцнивши кадровий потенціал та впровадивши додаткове фінансування селекційних програм.

Наші дослідження підтверджують висновки зроблені багатьма іншими науковцями, що одним з основних чинників, який стримує впровадження інноваційних технологій у виробництво, є не тільки відсутність відповідних розробок і сучасних технічних засобів, а й відсутність знань у фермерів при впровадженні новітніх технологій у сільське господарство. Відсутність системи підготовки і перепідготовки кадрів є надзвичайно важливою проблемою. Сучасні технології потребують висококваліфікованих працівників, здатних впроваджувати інноваційні задумки вчених у реальне виробництво. Регіональна і державна економічні політики повинні враховувати це, сприяти поліпшенню

матеріально-технічної бази навчальних закладів та створювати сприятливі умови для підвищення кваліфікації не тільки для спеціалістів, які працюють або працюватимуть безпосередньо у господарствах, а й для професорсько-викладацького контингенту [12]. Підготовка та перепідготовка кадрів для села за програмою, яка б відповідала потребам сучасного підприємництва, тісна їх співпраця з науковими установами, органами державного управління, фінансовими установами, інвестиційними і страховими компаніями сприятиме інтенсифікації сільськогосподарського виробництва.

Висновки. Компаративний аналіз сутності економічної категорії «інновації» з урахуванням особливостей аграрного виробництва надав можливість трактувати це поняття відповідно до напрямів діяльності галузі, як безперер-

вний процес упровадження нововведень у сільськогосподарську сферу економіки країни з метою створення більш конкурентного продукту та отримання соціально-економічного й екологічного позитивного ефекту, забезпечення потреб суспільства в продуктах харчування, а переробних підприємств – у сировині.

Встановлено, що інноваційна діяльність у сільському господарстві потребує збільшення державного фінансування товаровиробників та наукових установ, які повинні не тільки генерувати певні інноваційні ідеї, а й бути активними учасниками реалізації цих ідей у реальне виробництво. Держава також повинна, в першу чергу, забезпечувати фінансову підтримку тих суб'єктів аграрного виробництва, які здійснюючи інноваційну діяльність, приймають активну участь у реалізації інноваційно-інвестиційних стратегічних програм.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия : пер. с англ. Москва: 2007. 864с.
2. Шпикуляк О.Г. Інституції аграрного ринку. Київ: 2009. С.57.
3. Пакуліна А.А., Євсєєв А.С. Інноваційне зростання регіональної економіки в умовах глобалізаційних викликів : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Регіональна, галузева та суб'єктивна економіка України на шляху до Євроінтеграції». Харків: 2017. Ч.3. С.141-143.
4. Юкіш В.В. Вплив креативності та емоційного інтелекту на розвиток лідерства менеджера підприємства. Інноваційна економіка. 2010. №3 (29). С. 58-61. http://archive.nbuh.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_3/58.pdf.
5. Коюда О.П. Державна політика в інвестиційній сфері. Модели управління в рыночной экономике. Донецьк, 2002. С.252-256.

6. Онищенко О.М. Господарства населення: продуктивність, ефективність, перспективи. Київ, 2003. 100с.
7. Боровік Л.В., Танклевська Н.С. Концептуальні засади удосконалення інвестиційної політики розвитку сільського господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород. 2019. Вип.26. Ч.1. С. 24 – 29.
8. Коденська М.Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності. Економіка АПК. Київ. №6. 2006. С. 24-31.
9. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Великотоварні підприємства як основа впровадження інновацій. Економіка АПК. Київ. №6. 2007. С.14-19.
10. Танклевська Н.С., Олійник В.С. Формування інвестиційної програми регіонального розвитку аграрного сектору. Фінансовий простір. 2019. №1 (33). С. 113 – 120.
11. Боровік Л.В. Інвестиційна політика розвитку сільського господарства України: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон. 2019. 292с.
12. Боровік Л.В. Напрями покращення сільського господарстві регіонів Причорноморського економічного району України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації». Одеса. С.140-141.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201541](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201541)

JEL Classification O30

INNOVATION – THE MAIN METHOD OF ACTIVIZATION OF INVESTMENT PROCESSES IN AGRICULTURE

BOROVİK Liubov

*Associate Professor, Doctor of Economics,
Associate Professor of Economics and Finance
Kherson State agrarian & economic University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7200-0497>
e-mail: lyubovborovik2015@gmail.com*

Abstract. *The article highlights the problems of the development of innovative activities of agricultural production entities, and also draws the attention of state authorities to the development of agricultural science. The mechanism of state management of innovative processes of the agricultural industry has been developed.*

Keywords: *innovation, innovative technology, innovation process management, agricultural production, innovative potential, region, state.*

The development of agriculture depends on the pace of transition to an innovative economic model. But insufficient profits for producers and little government funding for scientific institutions slow down the industry's transition to progressive management, which makes its products competitive and agricultural enterprises unprofitable. Without solving this problem, agriculture will continue to be unattractive for investors and a raw material appendage for foreign processing enterprises.

The formation of innovative priorities for the development of agricultural production should include the development of program actions and systems of innovative support: improvement of socio-economic relations; introduction of resource-saving

technologies; development of organizational and economic relations; investment support for reproduction processes; improving environmental conditions.

Improving the investment climate of the industry should be the basis for strategic innovation in agriculture; development of productive forces; market infrastructure; business activity of entrepreneurs; encouragement of scientists from the state and private production structures to cooperate.

In addition to insufficient funding for research, development and reduction of the number of scientific personnel, the factors that impede the development of agrarian science include: weak financial and material base of the subjects of production; lack of effective mechanism

of communication between scientific institutions and production structures; lack of a developed market for innovative technologies in agroindustrial complex; lack of mechanism for competitive selection of scientific developments at the level of innovative projects being introduced into agricultural production; underdevelopment of innovation clusters in the agricultural sector; lack of effective methods of financing innovative activity; high risks of large-scale scientific research; low salaries of scientists and lack of social benefits, etc.

It is established that innovative activity in agriculture requires increasing state funding of producers and scientific institutions, which must not only generate certain innovative ideas, but also be active participants in the implementation of these ideas in real production. The state should, first and foremost, provide financial support to those agricultural entities that, through innovation, are actively involved in the implementation of innovation and strategic investment programs.

References

1. Shumpeter, Y.A. (2007). *Teoryya ékonomycheskoho razvytyya [Kapitalyizm, sotsyalyzm y demokratyya [The theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy].* Moskva. [in Russian].
2. Shpykulyak, O.H. (2009). *Instytutsiyi ahrarnoho rynku [Institutions of the agrarian market].* Kyiv. [in Ukrainian].
3. Pakulina, A.A., Yevseyev, A.S. (2017). Innovatsiyne zrostannya rehional'noyi ekonomiky v umovakh hlobalizatsiy nykh vyklykiv. [Innovative growth of the regional economy in the context of globalization challenges]. *Rehional'na, haluzeva ta sub"yektyvna ekonomika Ukrayiny na shlyakhu do Yevrointehratsiyi : materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi – Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference: Regional, Sectoral and Subjective Economy of Ukraine on the Road to European Integration Regional, Sectoral and Subjective Economy of Ukraine on the Road to European Integration.* (pp. 141-143). Kharkiv. [in Ukrainian].
4. Yukish, V.V. (2010). Vplyv kreatyvnosti ta emotsiynoho intelektu na rozvytok liderstva menedzhera pidpryyemstva [The influence of creativity and emotional intelligence on the development of leadership of an enterprise manager]. *Innovatsiyna ekonomika - Innovative economy, №3 (29).* Retrieved from: http://archive.nbux.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_3/58.pdf. [in Ukrainian].

5. Novikova, N.L. (2011). *Osoblyvosti ta umovy vidtvorennia v silskomu hospodarstvi Ukrainy* [Features and conditions of reproduction in agriculture of Ukraine]. *Ahrosvit* vol. 4, pp.19-21.
6. Koiuda, O.P. (2002). *Derzhavna polityka v investytsiini sferi* [State investment policy]. *Management models in a market economy*, pp. 252-256.
7. Onyshchenko, O.M. (2003). *Hospodarstva naseleння produktyvnist efektyvnist perspektyvy* [Households: productivity, efficiency, prospect]. Kyiv. (in Ukrainian).
8. Kodenska, M.Yu. (2006). *Intehratsiia yak faktor aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti* [Integration as a factor of activation of investment activity]. *APK economy*, vol. 6, pp. 24-31.
9. Ambrosov, V.Ya., Marenych, T.H. (2007). *Velykotovarni pidpriemstva yak osnova vprovadzhennia innovatsii* [Large-scale enterprises as a basis for innovation]. *APK economy*, vol. 6, pp. 14-19.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201548](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201548)

УДК 336.225.6

НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА В СВЕТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН В 2017-2021 ГОДАХ

ЗАЙНАЛОВ Дж.Р.

*доктор экономических наук, профессор
Самаркандского института экономики
и сервиса, Республика Узбекистан
e-mail: dz50@mail.ru*

АЛИЕВА С.С.

*кандидат экономических наук, доцент
Самаркандского института экономики
и сервиса, Республика Узбекистан
e-mail: susanna2003@rambler.ru*

Анотація. Стаття присвячена аналізу та оцінці системи податкових пільг і санкцій, що застосовуються в Узбекистані. Показана динаміка і вплив зміни податкових ставок на доходи державного бюджету. Особливу, найбільш значущу увагу приділено оцінці та аналізу фінансових санкцій, які діють в Республіці Узбекистан, а так же їх впливу на податкову політику держави, спрямовану на вдосконалення податкових відносин.

Ключові слова: податки, податкові ставки, податкова політика, податкові перевірки, фінансові санкції, податкове регулюється, податкова реформа.

Постановка проблеми. В условиях динамично изменяющейся внутренней и внешней экономической ситуации, функционирование налоговой системы показало, что в целом она соответствует рыночным отношениям. Развитие налоговой системы и становление государственной налоговой службы

Аннотация. Статья посвящена анализу и оценке системы налоговых льгот и санкций, применяемых в Узбекистане. Показана динамика и влияние изменения налоговых ставок на доходы государственного бюджета. Особое, наиболее значимое внимание уделено оценке и анализу финансовых санкций, действующих в Республике Узбекистан, а так же их влиянию на налоговую политику государства, направленную на совершенствование налоговых отношений.

Ключевые слова: налоги, налоговые ставки, налоговая политика, налоговые проверки, финансовые санкции, налоговое регулирование, налоговая реформа.

обусловлены объективной необходимостью организации таких налоговых отношений, которые соответствовали бы экономическим и социальным преобразованиям в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбеки-

стан в 2017-2021 гг.» [5]. Налоговая реформа в 1997-2005 годах осуществлялась в условиях нестабильности, характеризующейся спадом производства, быстрым ростом цен, сокращением инвестиций и централизованных валютных ресурсов, наличием бюджетного дефицита, усилением инфляционных процессов, сопровождающихся ростом взаимных неплатежей. Но, не смотря на это, налоговая система показала свою жизнеспособность и приспособляемость к нестабильным явлениям.

В условиях динамично изменяющейся экономической ситуации, используемые виды налогов позволяют решать социальные и экономические задачи за счет мобилизации различных финансовых источников. Налоги оказывают воздействие на процессы производства и потребления. При этом учитывается платежеспособность различных групп плательщиков, обеспечивается гибкость и подвижность системы налогов в соответствии с меняющейся обстановкой.

Анализ исследований и публикаций по теме. Вопросы налогообложения и налоговой политики хозяйствующих субъектов, теоретические и практические аспекты налогового бремени, с точки зрения обеспечения высоких темпов экономического роста были отражены в научных трудах М. Блауга [9], А. Лаффера [8], Н. Мэнкью [15], У. Петти [18], Д. Рикардо [8], А. Смита [22], П. Самуэльсона [21], С. Фишера [26]. Также в научных исследованиях А. Грязновой [25], Е. Вылковой [12], И. Майбурова [17], В. Пушкаревой [19], А. Ренгольда [20], Д. Черника

[16], Т. Юткиной [28] отражены вопросы реализации налоговой политики, ее влияния на деятельность хозяйствующих субъектов, исследована область влияния степени налогового бремени на их финансово-экономическую стабильность, а также вопросы, связанные с методикой определения и оценки налогового бремени. Вопросы и проблемы налогообложения рассмотрены также в трудах ученых-экономистов Узбекистана, таких, как Н. Ашурова [7], О. Абдурахмонов [23], А. Вахабов [10, 11], А. Жураев [10], Ж. Зайналов [13], Р. Кучкоров [13], Т. Маликов [14], Ш. Тошматов [23], Б. Тошмуродов [24], А. Юлдашев [27], К. Яхёев [29].

Цель исследования заключается в изучении научно-методологических основ влияния финансовых санкций на хозяйствующие субъекты.

Обоснование полученных научных результатов. Вопросы реализации государственной налоговой политики, налогового регулирования деятельности хозяйствующих субъектов, влияния налоговой нагрузки на деятельность хозяйствующих субъектов, а также, изучению налогов в качестве средства формирования ресурсов государственного бюджета были рассмотрены в трудах отечественных ученых-экономистов в течение многих лет независимого развития Узбекистана, однако научные работы последних лет, носят несколько несистематизированный характер.

На протяжении последних лет Минфину Республики Узбекистан и Государственному Налоговому Комитету Республики Узбекистан приходилось неоднократно менять порядок и

уточняют сроки взимания налогов и платежей, чтобы обеспечить наиболее полное и своевременное поступление доходов бюджета. Была активизирована работа по ускорению оформления хозяйствующими субъектами, в частности, малым бизнесом и частным предпринимательством и банками платежных документов, установлению жесткого контроля за первоочередным перечислением налогов в бюджет. Эффективнее проводились контрольные проверки налогоплательщиков и банков с применением финансовых санкций за несоблюдением налогового законодательства.

О масштабах мобилизации средств

в бюджет с помощью Налогового Кодекса и о результативности деятельности налоговых служб дают определенные представление следующие цифры. За 9 месяцев 2019 года поступление в бюджет налогов и других обязательных платежей составило по Республике Узбекистан 69335,8 млрд.сум, и уже за 9 месяцев доходы бюджета превысили прогнозный показатель на 5,9 трлн.сум [30], чем при учтенных (прогнозе) в расчетах к принятой бюджетной системой, а по сравнению с тем же периодом 2018 года поступление налогов возросло на 19519,90 млрд.сум (табл.1).

Таблица 1

Поступление налогов и других обязательных платежей по Республике Узбекистан за 2016-2019 гг., млрд.сум

№	Годы	При учтенных (прогнозе) в расчетах к принятой бюджетной системе	Фактическое поступление
1.	2016	37584,3	36 290,80
2.	2017	41702,3	45 955,20
3.	2018	57 291,90	71 128,00 (за 9 месяцев 2018 г. 54132,40)
4.	2019	93 191,30	69 335,80 (9 месяцев 2019 г.)

Источник: [30]

Конечно, сравнение с прошлым годом не совсем корректно, так как увеличение поступлений в основном связано с ростом цен, но и не замечать повышения активности налоговых органов, усиления действенности самой налоговой системы ни в коем случае нельзя. Эти факторы играют свою положительную роль.

Ныне, чтобы реформирование налогов полностью осуществилось и обеспечило устойчивую доходную

базу бюджетной системы, необходимо определенное время. Оно требуется для развития налоговых отношений, для того, чтобы налогоплательщики и работники налоговых инспекций овладели современными критериями налогового законодательства, нормами и положениями изданных на его основе инструктивных и других нормативно-методических документов по налогообложению юридических и физических лиц.

Поэтому крайне нежелательны резкие изменения «налогового инструментария» по ходу его внедрения.

Практика работы показала, что действующая налоговая система нуждается в дальнейшем совершенствовании и отработке, именно в совершенствовании и отработке механизма, но отнюдь не в кардинальных изменениях. На наш взгляд, необходимо добиваться стабильности налоговой системы, а при необходимости идти на усовершенствование отдельных элементов механизма налогообложения.

При этом хочется отметить, что поправок, изменений и дополнений к Налоговому кодексу принято действительно много, но хотелось бы, прежде всего, отметить, что подавляющее их большинство не носит фискального характера, они расширили налоговые льготы и учитывали интересы налогоплательщиков.

Многие из поправок уточняли и поясняли те или иные нормативные положения, «состыковывали» их с ранее принятыми законодательными актами по другим (не налоговым) вопросам. Одновременно они в известной мере направлялись на совершенствование налоговых отношений, порядка исчисления и взимания налогов. К наиболее серьезным изменениям в налогообложении физических и юридических лиц можно отнести следующие:

Во-первых, действительны льготы для предприятий по налогу на прибыль.

И самая существенная из них – это то, что от налогообложения была освобождена прибыль, фактически направленная на модернизацию, техническое и технологическое перевооружение производства, приобретение нового технологического оборудования, расширение производства в форме нового строительства, реконструкцию зданий и сооружений, используемых для производственных нужд, а также на погашение кредитов, полученных на эти цели, возмещение стоимости объекта лизинга.

Во-вторых, не облагаются налогом на прибыль взносы предприятий на благотворительные цели, в экологические, оздоровительные и ряд других фондов и общественных объединений и организаций в объеме 2% от налогооблагаемой базы.

В-третьих, налогооблагаемая прибыль уменьшилась на суммы, направленные государственным и местным образовательными учреждениями, а также негосударственными образовательными учреждениями, получившими лицензии в установленном порядке, непосредственно на нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса в данном образовательном учреждении.

В-четвертых, не подлежали и даже ныне не подлежат налогообложению прибыль музеев, библиотек, филармонических коллективов, государственных театров и часть прибыли от производства продуктов детского питания.

В-пятых, определенные послабления по исчислению налога на добавленную стоимость предусмотрены для предприятий, осуществляющих сезонную закупку сырья, и для

предприятий, расположенных в отдаленных районах и приравненных к ним местностях, осуществляющих досрочный завоз товарно-материальных ресурсов. У таких предприятий сумма налога, полученная от реализации товаров (работ, услуг), уменьшалась на суммы налога, уплаченные поставщикам за приобретаемые товарно-материальные ресурсы, а не фактически отнесенные на издержки производства и обращения, установленные для всех предприятий.

В-шестых, начиная с 1 января 2006г. у граждан (физических лиц) налог на доходы не взимался с сумм, удержанных на накопительном пенсионном счете.

В-седьмых, пересмотрены размеры облагаемого совокупного дохода граждан и сокращена ставка налога на доходы физических лиц. Теперь введена единая ставка налога, сниженная до 12%.

В-восьмых, ставка налога на имущество юридических лиц снижена до 2%. (рис.1).

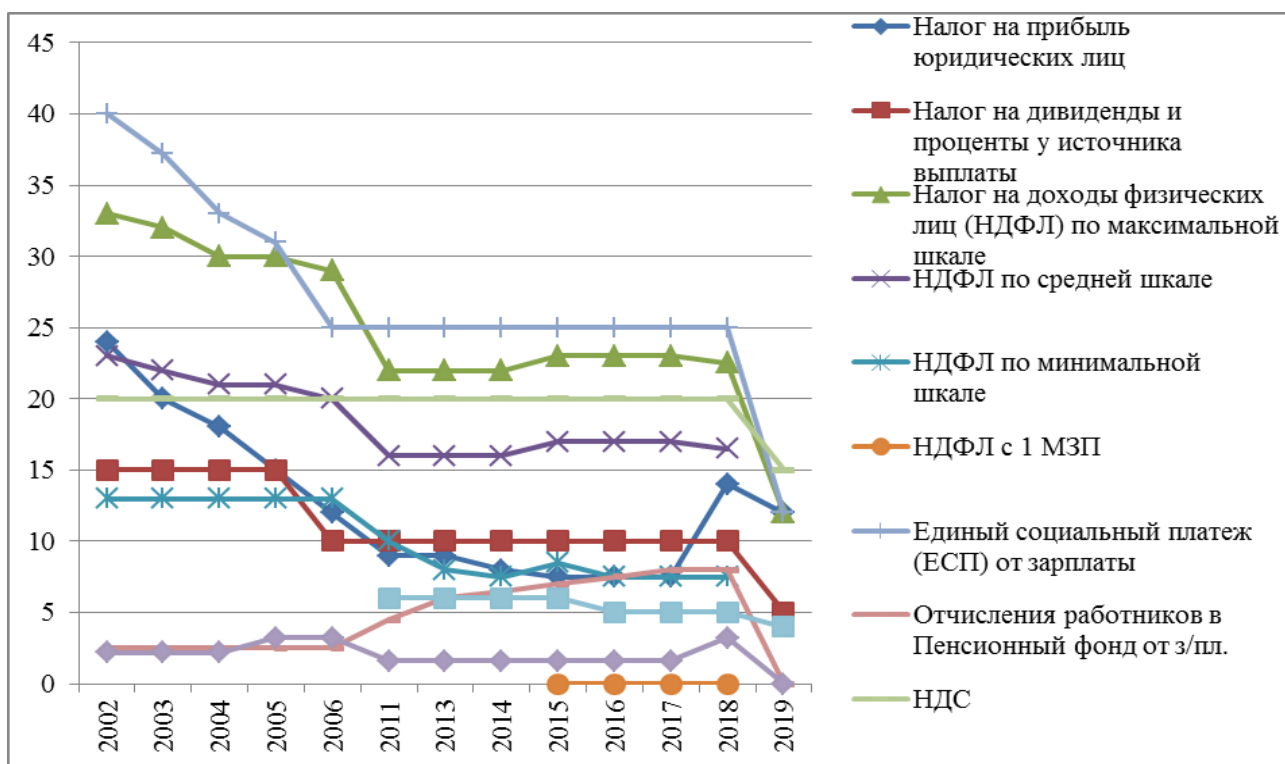


Рис. 1 Динамика налоговых ставок в Республике Узбекистан

Источник: построено автором на основе [3]

При таких условиях возникает необходимость усилить социальную направленность действия налоговых инструментов. Это уменьшение совокупного налогооблагаемого дохода на суммы, направленные физическими лицами на новое

строительство или приобретение жилого дома, или квартиры, или дачи, или садового домика, а также на суммы, направленные на погашение кредитов, полученных на эти цели.

Для предотвращения сокрытия доходов и уклонения от налогообложения необходимо предусмотреть, чтобы в состав доходов от внереализационных операций, подлежащих налогообложению, включались суммы средств, получаемые безвозмездно от других субъектов при отсутствии совместной деятельности.

Требует изменения порядок налогообложения сумм превышения фактических расходов на оплату труда работников по сравнению с их нормируемой величиной. Если раньше на эту сумму превышения увеличивалась налогооблагаемая прибыль, то теперь она является самостоятельным объектом уплаты налога. При этом сумма превышения расходов на оплату труда, исчисленная как разница между удвоенной нормируемой величиной этих расходов и нормируемой величиной, следует облагать по основной ставке налога на прибыль (12% для предприятий и иностранных юридических лиц; 20%-бирж, брокерских контор, предприятий по прибыли от посреднических операций), а с суммы превышения фактических расходов на оплату труда против удвоенной нормируемой величины этих расходов налог следует исчислять по всем предприятиям по ставке 30%.

Нормируемую величину расходов на оплату труда следует исчислять из десятикратного размера минимальной месячной оплаты труда.

Налог на добавленную стоимость и акцизы на импортные товары. Эти налоги помогают создать одинаковые условия ценообразования для импортных и отечественных товаров. Существует ли такая проблема? На полноту

и своевременность поступления налоговых платежей в бюджет в определенной степени оказывает влияние противоречивая динамика экономических процессов. С одной стороны, наблюдается спад производства, а с другой – непрерывный рост цен. Анализ показывает, что каждый процент снижения объема производства против расчетного уровня уменьшил поступление налогов. Рост цен в целом способствует увеличению взимаемой налоговой массы, однако существенно ограничивает спрос, что приводит к оседанию готовой продукции и снижает тем самым налоговый потенциал.

Кроме того, на объемах мобилизации налоговых поступлений самым негативным образом сказывается нарушение хозяйственных связей между субъектами через хроническую взаимную задолженность. Так, по расчетам работников Самаркандского налогового областного управления, во взаимных неплатежах ежемесячно оседали суммы начисленных и предъявленных к платежам налогов, оцениваемых десятками миллионов сум.

Названные факторы – наиболее серьезные. Разумеется, действует и ряд других – неблагоприятных социально-психологических условий, низкая налоговая культура, недостаточность навыков в использовании нового налогового механизма, слабая техническая оснащенность налоговых органов и бухгалтерских служб и так далее.

Следует принять решение, предусматривающее введение нового порядка исчисления и уплаты авансовых платежей исходя из сложившейся налоговой базы и динамики роста цен,

препятствующего их занижению. Например, по налогу на прибыль проверялась обоснованность исчисления и своевременность взноса авансовых платежей с учетом роста цен, динамики фактических поступлений. По налогу на добавленную стоимость вносились коррективы в его исчисление и сроки уплаты внутри квартала. Для большинства плательщиков существуют авансовые платежи, производившиеся ежемесячными перерасчетами на фактические обороты реализации продукции. И сегодня эта работа продолжается. Однако продолжают нарастать взаимные неплатежи, которые в свою очередь влияют на недоимки по платежам в бюджет.

Как правило, финансовые санкции (штрафы) являются мерой ответственности за налоговое правонарушение, и, согласно законодательству, применяются в судебном порядке.

В последние годы правительство предоставляет ряд послаблений по финансовым санкциям, применяемым в отношении предприятий.

Например, если раньше финансовые санкции применялись без учета финансового положения налогоплательщиков и при добровольной досрочной уплате штрафов не предусматривались послабления [4], то на сегодняшний день применяются такие нормы, как:

- в случае несоразмерности применяемой финансовой санкции последствиям правонарушения, установления обстоятельств, смягчающих ответственность, а также с учетом материального положения правонарушителя, суд вправе применить финансовую санкцию ниже низшего предела, пре-

дусмотренного Налоговым кодексом, но не ниже 25 процентов от минимального предела установленной санкции.

- налогоплательщик освобождается от применения штрафных санкций за неуплату налогов и других обязательных платежей, при их добровольной уплате в течение тридцати дней;

- при выявлении случаев хранения не оприходованных товаров, сокрытия (занижение) выручки от реализации товаров (работ, услуг) применяется штраф в размере 20 процентов от стоимости не оприходованного товара или сокрытой выручки (изначально этот штраф был в размере 100 процентов от сокрытой суммы или стоимости товара).

- в случае обращения не оприходованных товаров в доход государства в рамках возбужденного дела об административном правонарушении или уголовного дела, санкция не применяется.

Естественно, применение представленных положений Постановления в практике реализации налоговой политики будет способствовать уменьшению средств, поступающих в доходы бюджета. Однако, с другой стороны, обложение предпринимателей различными штрафами ведет к сокращению их деятельности, и это может привести к закрытию предприятия, ухудшению деловой среды, снижению их инвестиционной активности, сокращению созданных рабочих мест.

Также, была введена норма, освобождающая от уголовной и административной ответственности

субъектов предпринимательства, при признании вины в совершенном налоговом правонарушении и уплате финансовых санкций в течение 10 дней.

Кроме того, при добровольной уплате половины суммы санкций в течение 10 дней, налогоплательщик освобождается от уплаты остальной части штрафа. Подобные критерии применения финансовых санкций уже применяются в других странах.

К примеру, если на субъекта предпринимательства наложены штрафы в размере 800 млн.сумов, то при добровольной уплате 400 млн.сумов в течение 10 дней, штраф считается погашенным. А также, ответственные за это – виновные лица не подлежат наложению на них уголовной и административной ответственности.

В соответствии с проведенным мониторингом, количество штрафов, добровольных уплаченных предпринимателями, увеличилось в 2018 году по сравнению с 2016 годом в 1,4 раза.

Представленное положение направлено на повышение налоговой культуры среди предпринимателей и поддержку добросовестных налогоплательщиков.

Следовательно, для решения рассматриваемой проблемы работники Госналогслужбы должны систематически анализировать практику применения налогового законодательства и подготавливать предложения по уточнению соответствующих положений. Наряду с нормативным и методическим обеспечением налоговой системы важной задачей является доведение инструктивных указаний, положений, рекомендаций и т.д. до

налоговых органов и налогоплательщиков. Наконец, полнота и своевременность поступления налогов напрямую зависят от уровня организации контрольной работы, повышения ее результативности. В прошлом и нынешнем году систематически проводились массовые проверки предприятий и организаций – крупных плательщиков налога на добавленную стоимость, на прибыль, акцизов, налога с дохода физических лиц, дающих основную долю в доходах бюджета.

Обеспечена проверка практически каждого учтенного плательщика налога на добавленную стоимость, акцизов, налога на прибыль. Между тем в истекшем году число плательщиков налога на прибыль и НДС возросло. В 2018 году из 350 тысяч налогоплательщиков лишь 7,1 тысячи (2 %) уплачивали НДС, что приводило к существенным потерям госбюджета. Главные опасения налоговой реформы были связаны с возможным увеличением налоговой нагрузки и ростом инфляции из-за расширения категории плательщиков НДС. Ожидалось появление в среднем 17 тысяч новых плательщиков НДС и доведение их до 25 тысяч. Но уже на сегодняшний день число таких превысило 42 тысячи, из которых 4 тысячи перешли на уплату НДС на добровольной основе.

За период с января по май текущего года налоговые поступления в госбюджет составили 32 трлн. сумов, увеличившись в 1,6 раза по сравнению с аналогичным периодом 2018 года. Это свидетельствует об эффек-

тивности проводимых реформ в налоговой системе [6].

За 9 месяцев 2019 года объем финансовых санкций составил 9,31 млрд. сум. Но это не говорит о том, что по итогам года общая сумма

санкций останется на уровне 2018 года. Есть возможность сократить объемы финансовых санкций за счет упорядочения системы налогообложения в рамках Концепции совершенствования налоговой политики.

Таблица 2

Общие данные о количестве налогоплательщиков, поставленных на учет в органах государственной налоговой службы

Наименование показателей	2 квартал 2018 года	2 квартал 2019 года	Отклонение (+;-)	Темп роста (в%)
Количество зарегистрированных субъектов, всего	908 041	1 051 154	143 113	115,8
Предприятия и организации:	603 719	678 699	74 980	112,4
действующие субъекты	410 334	401 031	-9 303	97,7
плательщики общеустановленных налогов	7 559	40 589	33 030	537
плательщики единого налогового платежа	159 990	145 442	-14 548	90,9
плательщики единого земельного налога	145 349	81 731	-63 618	56,2
государственные организации	24 514	25 786	1 272	105,2
не имеют налоговых обязательств	58 359	68 989	10 630	118,2
Недействующие	207 948	316 162	108 214	152
Индивидуальные предприниматели:	304 322	372 455	68 133	122,4
осуществляющие деятельность	203 606	237 645	34 039	116,7
приостановившие свою деятельность	100 716	134 810	34 094	133,9
вновь зарегистрированные	31 997	35 218	3 221	110,1

Источник: рассчитано автором на основе данных [31]

Наряду с этим следует подчеркнуть, что своевременному и всестороннему анализу поступления налогов для принятия оперативных решений по обеспечению полноты их сбора мешает отсутствие или позднее представление статистической информации, характеризующей базу налогообложения. Поэтому налоговая служба должна вести работу по созданию собственной налоговой статистики. Надо

вести формы отчетности, позволяющие всесторонне анализировать налоговые поступления на региональном уровне, отрабатываются проекты новых форм.

Действительно, Законом Республики Узбекистан «О государственной налоговой службе» [1] и «Налоговым Кодексом» [2], другими законодательными актами установлены достаточно конкретные и гибкие меры ответ-

ственности предприятий и учреждений, организаций и граждан за нарушение налогового законодательства.

Однако, в целях недопущения роста цен на социально значимые продукты в Налоговый кодекс внесены дополнения, в соответствии с которыми производимая в Республике Узбекистан продовольственная продукция согласно перечню Кабинета Министров освобождается от НДС.

Кроме того, сокращен и перечень документов, представляемых в налоговые органы для возврата НДС, которые сегодня можно представить в электронной форме.

Также, для обеспечения более комфортных условий для налогоплательщиков, внедрен сервис электронных счетов-фактур, которым воспользовались уже более 16 тысяч налогоплательщиков, отразив в них порядка 5 трлн. сумов НДС. [6]

При этом работа налоговых органов в первую очередь направлена не на привлечение к ответственности налогоплательщиков, а на оказании им содействия в исправлении допущенных ошибок и установлении партнерских отношений.

В новом Налоговом Кодексе, одобренном Сенатом Олий Мажлисом в декабре 2019 г., предлагается внедрить новый порядок проведения налоговых проверок, основанный на риск-анализе (камеральные, выездные проверки, налоговый аудит). Все действующие хозяйствующие субъекты предлагается разделить на три сегмента: зеленая, желтая, красная дорожки. Такая система, на данный момент применяется в Канаде, Австралии,

Новой Зеландии, Российской Федерации.

В соответствии с этой системой:

- зеленая дорожка – предприятия с низкой степенью опасности – им не назначаются налоговые проверки, а налоговые услуги оказываются на высоком уровне;

- желтая дорожка – предприятия со средним уровнем опасности – им назначаются только камеральные проверки и предоставляется возможность исправить ошибки в своем отчете без применения финансовых и административных штрафов;

- красная дорожка – предприятия с высокой степенью опасности, где выявлены случаи уклонения от уплаты налогов, фальсификации бухгалтерских документов и счетов-фактур, – им назначаются налоговые аудиторские проверки и такие предприятия находятся под постоянным контролем [32].

Таким образом, налоговые органы располагают весьма гибкими инструментами воздействия на нерадивых налогоплательщиков и тех, кто уклоняется от налогов. Исследуем оправданность их применения? Проверки показывают, что значительное число предприятий, учреждений и организаций, причем всех форм собственности, а также граждан не обеспечивает правильное исчисление налогов и других обязательных платежей, полное и своевременное перечисление их в доход государства. Для выявления действий, связанных с получением незаконной выгоды и уклонением от уплаты НДС, ГНК при применении системы риск-анализа использует информацию от 43 источников, по каждому налогоплательщику. Так за период с начала

2019 года были выявлены и исправлены недостатки в отчетах по НДС в среднем на 40,0 млрд сумов. К примеру, налоговые органы выявили серьезные нарушения при реализации алкоголя, а также импортных товаров, где существенным образом скрывалась выручка [6]. В таких случаях санкции и другие меры воздействия закономерны.

Нарушения, как показывают проверки, в основном связаны с неправильным определением или сокрытием объектов налогообложения; занижением, зачастую умышленным, налогооблагаемой прибыли путем завышения затрат на производство продукции (работ, услуг) или занижения выручки от ее реализации и внереализационных доходов; с неправильным применением налоговых ставок и льгот; искажением данных в расчетах, представляемых в налоговые органы; уклонением от регистрации в налоговых органах в качестве налогоплательщика и др.

К сожалению, еще многое предстоит сделать, чтобы соблюдение закона стало нормой экономического поведения. Правда, объективности ради, следует отметить, что увеличение числа выявленных нарушений налогового законодательства в текущем году объясняется в значительной мере и усилением контроля со стороны налоговых органов.

И все же не все налоговые органы и не всегда полностью используют свои права, осуществляя контроль за соблюдением налогового законодательства. Это касается применения финансовых санкций. Имеют место случаи, когда эти санкции применяются не-

правильно, суммы доначислений завышены, что вызывает справедливые жалобы налогоплательщиков. Проверками устанавливаются также факты, когда руководители налоговых инспекций или их заместители принимают решения об отмене предъявленных финансовых санкций, хотя действующим законодательством такое право им не предоставлено.

Принимаются меры по устранению указанных недостатков. При проверке состояния контрольной работы в территориальных налоговых инспекциях и подчиненных им налоговых органах правильности применения финансовых санкций уделяется особое внимание.

После обобщения практики применения налогового законодательства, содержания поступивших от налоговых органов писем и запросов работников Государственного Налогового Комитета были подготовлены и направлены на места рекомендации по применению государственными налоговыми инспекциями санкций за нарушение налогового законодательства. Это способствовало в определенной степени устранению недостатков и нарушений. Сейчас, с учетом внесенных в налоговое законодательство изменений и дополнений, ГНК подготавливает схемное письмо, в котором четко формулируются требования по обеспечению строгого выполнения установленного порядка применения и взыскания санкций с юридических и физических лиц, допускающих неправильное исчисление и несвоевременное перечисление причитающихся государству налогов и других платежей.

Выводы. Ныне, складываются стабильные взаимоотношения плательщиков налогов и работников налоговой службы. Безусловно, взаимоотношения плательщиков и налоговой службы регламентированы законом.

Из материалов обобщения практики взыскания налоговых платежей, следует, что среди исков, предъявленных налогоплательщиками к работникам налоговой инспекции Самаркандской области и рассмотренных хозсудом, преобладают иски о признании действительными.

На втором месте иски о возврате из бюджета сумм, списанных налоговыми органами в бесспорном порядке. Из общего числа дел с участием работников налоговой службы 29% разрешены в ее пользу, 17% - в пользу налогоплательщиков, в 32% случаях требования налогоплательщиков удовлетворены частично.

Наиболее распространенными являются споры, связанные с налогообложением прибыли юридических лиц.

Далее следуют споры, связанные с уплатой местных налогов и сборов, возникающие из-за отсутствия детально разработанного законодательства по данным видам налогов и сборов, которое должно быть разрешено новым Налоговым Кодексом.

До настоящего времени в судебном порядке не рассматривались споры, связанные с уплатой налога на имущество предприятий, и споры, связанные с налогообложением физических лиц и их имущества.

Причины возникновения налоговых споров связаны, прежде всего, с несовершенством налогового законодательства, а именно нечеткостью право-

вых норм, допускающих их неоднозначное толкование, наличие пробелов, противоречий и пр.

И наконец, споры возникают вследствие незнания, неправильного толкования и применения норм налогового законодательства, как налогоплательщиками, так и налоговыми органами. Из-за этого неправильно определяются объекты обложения, ошибочно применяются ставки налога, не используются установленные законом льготы, должностные лица нарушают порядок проверок и составления актов.

Первые две причины носят объективный характер. Возникающие по этим причинам споры позволяют выявить недостатки законодательных и подзаконных нормативных актов и устранить их. Третья причина - субъективного характера. Она свидетельствует о слабой предупредительной работе по разъяснению налогового законодательства среди налогоплательщиков, а также об отсутствии должной правовой подготовки некоторых работников налоговых органов.

Однако, сейчас применяется большое количество мер, направленных на повышение финансовой, в том числе налоговой грамотности населения и руководителей хозяйствующих субъектов: это активная публикация налогового законодательства, с примерами, обучающими видеофильмами, схемами расчетов, семинары, бесплатные консультации налоговых органов, и т.д. Осуществляется либерализация во всех областях экономических процессов.

Увеличение объема налоговых платежей, рост количества создаваемых

хозяйствующих субъектов, насыщение отечественного рынка новыми товарами, услугами, свидетельствует о том, что, не смотря на все еще небольшое количество налоговых нарушений, наблюдается улучшение налоговой грамотности, и снижение налогового

бремени на хозяйствующие субъекты, ведение правильной политики по совершенствованию налоговой политики, которая будет способствовать дальнейшему экономическому росту.

Список використаної літератури

1. Закон Республики Узбекистан «О государственной налоговой службе» от 29.08.1997 г., № 474-I. URL: <https://lex.uz/acts/40146>
2. Закон Республики Узбекистан «О внесении изменений и дополнений в Налоговый кодекс Республики Узбекистан» от 30.12.2019 г., № ЗРУ-599. URL: <https://lex.uz/docs/4674018>
3. Постановления Президента Республики Узбекистан «О прогнозе основных макроэкономических показателей и параметрах государственного бюджета Республики Узбекистан» за соответствующе годы. URL: https://nrm.uz/contentf?doc=572518_postanovlenie_prezidenta_respubliki_uzbekistan_ot_26_12_2018_g_n_pp-4086_o_prognoze_osnovnyh_makroekonomicheskikh_pokazateley_i_parametrah_gosudarstvennogo_byudjeta_respubliki_uzbekistan_na_2019_god_i_byudjetnyh_orientirov_na_2020-2021_gody
4. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по совершенствованию налогового администрирования» от 10 июля 2019 года, № ПП-4389. URL: <https://lex.uz/docs/4415358>
5. Указ Президента РУз «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля 2017 г., № УП-4947. URL: <https://lex.uz/docs/3107042>
6. Абдуазимова Л. Количество плательщиков НДС увеличилось в 6 раз. URL: https://buxgalter.uz/novosti/kolichestvo_platelshchikov_nds_uvelichilos_v_6_gaz.
7. Ашурова Н.Б. Совершенствование механизма налогообложения в обеспечении устойчивого экономического роста. Дисс. док. экон. наук. Т.: Орел, 2018.

8. Балацкий Е. Лафферовы эффекты и финансовые критерии экономической деятельности. *МЭиМО*. 1997. №11. С.31-43.
9. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело Лтд, 1994. 720 с. ISBN 5-86461-151-4
10. Вахабов А.В., Жураев А.С. Налоги и налогообложение. Учебник. Т.: Шарк, 2009. 448 с.
11. Вахабов А.В., Маликов Т.С. Молия: дарслик. Т.: Шарк, 2011. 804 б.
12. Вылкова Е.С. Налоговое планирование: учебник для магистров. М.: Юрайт, 2011. 639 с.
13. Зайналов Ж.Р., Аймагамбетов Е.Б., Кучкоров Р. Теоретические аспекты совершенствования системы налогообложения. Проблемы развития учетно-аналитического пространства в условиях инновационного развития экономики. *Материалы международной научно-практической конференции 22 мая 2012 г.; Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина»;* (отв. ред. Л.Н. Коровина). 2012. С. 14-25.
14. Маликов Т.С. Актуальные вопросы налогообложения. Учебное пособие. Т.: Академия, 2002. 204 с.
15. Мэнкью Н.Г. Принципы экономики. СПб.: Питер Ком, 1999. 356 с.
16. Налоги и налогообложение / под ред. Д.Г. Черника. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
17. Налоги и налогообложение: учеб. пособие / под ред. И.А. Майбурова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
18. Петти У. Трактат о налогах и сборах. Слово мудрым. Разное о деньгах. М.: Ось-89, 1997. 346 с.
19. Пушкарева В.М. История финансовой мысли и политики налогов. М.: ИНФРА-М, 1996.
20. Ренгольда О.В. Налоги и налогообложение на автомобильном транспорте для студентов экономических специальностей: учебное пособие. Омск: СибАДИ, 2013. 96 с.
21. Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика: Пер. с англ.-15-е изд. М.: Бинوم-КНОРУС, 1999. 800 с.

22. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. М.: Соцэкгиз, 1962. 408 с.
23. Тошматов Ш., Абдурахмонов О. Налоги и налогообложение. Учебное пособие. Т.: NORMA, 2009. 184 с.
24. Тошмуродов Б. Соликлар воситасида иктисодиётни бошқариш механизми. Т.: Янги аср авлоди, 2002. 128 б.
25. Финансы / под ред. А.Г. Грязновой, Е.В. Маркиной. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Финансы и статистика, 2012.
26. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. Пер. с англ. М.: «Дело ЛТД», 1993.
27. Юлдашев А. Налоги и налогообложение. Учебное пособие. Т.: Наука и технология, 2007. 127 с.
28. Юткина Т.Ф. Налоги и налогообложение: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 576 с.
29. Яхёев К. Узбекистонда солик тизими. Т.: Мехнат, 1998. 37 б.
30. Данные Министерства финансов Республики Узбекистан. URL: www.mf.uz.
31. Данные Государственного налогового комитета РУз. URL: <https://soliq.uz/page/asosiy-korsatkichlar>.
32. Данные Компании NORMA. Информационно-поисковые и экспертные системы. URL: <https://www.norma.uz>.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201548](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201548)

JEL classification: E62, H25, H26.

TAX POLICY IN THE LIGHT OF IMPLEMENTATION OF THE ACTION STRATEGY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN IN 2017-2021

ZAYNALOV Djaxongir

*Doctor of Economics, Professor,
Acting Head of the Department of Finance,
Samarkand Institute of Economics and Service
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5141-544X>
e-mail: djaxongirzaynalov@gmail.com*

ALIEVA Susanna

*Ph. D. in Economics,
Associate Professor,
Department of Finance, Samarkand Institute
of Economics and Service
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3337-1743>
e-mail: salieval18@gmail.com*

Abstract. *The article is devoted to the analysis and assessment of the tax benefits system and sanctions applied in Uzbekistan. The dynamics and impact of changes in tax rates on state budget revenues is shown. A special, most significant influence is given to the assessment and analysis of financial sanctions in force in the Republic of Uzbekistan, as well as their impact on the tax policy of the state, aimed at improving tax relations.*

Keywords: *taxes, tax rates, tax policy, tax audits, financial sanctions, tax regulation, tax reform.*

In the condition of a dynamically changing economic situation, the used types of taxes make it possible to solve social and economic problems by mobilizing various financial sources. Taxes affect the processes of production and consumption. This takes into account the solvency of various groups of payers, provides flexibility and mobility of the tax system in accordance with the changing environment.

The purpose of the article is to study the scientific and methodological

foundations of the impact of financial sanctions on business entities.

The practice has shown that the current tax system needs further improvement and refinement, namely, the improvement and refinement of the mechanism, but by no means a fundamental change. In our opinion, it is necessary to achieve stability of the tax system, and, if necessary, to go on improving certain elements of the taxation mechanism.

In recent years, the Republic of Uzbekistan has had to repeatedly change the order and specify the timing of the

collection of taxes and payments in order to ensure the most complete and timely receipt of budget revenues.

The control checks of taxpayers and banks were carried out more effectively using financial sanctions for non-compliance with tax laws.

Now, for tax reforms to be fully implemented and to provide a stable revenue base for the budget system, a certain amount of time is needed. Many of the amendments clarified and clarified certain regulatory provisions, “docked” them with previously adopted legislative acts on other (non-tax) issues. At the same time, they were to a certain extent aimed at improving tax relations,

References

1. Law of the Republic of Uzbekistan on State Tax Service № 474-I. (1997, August 29). Retrieved from: <https://lex.uz/docs/40146>.
2. Law of the Republic of Uzbekistan on Introducing Amendments and Additions to the Tax Code of the Republic of Uzbekistan. №3PY-599 (2019, December 30) Retrieved from: <https://lex.uz/docs/4674018>
3. Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan On the Forecast of Basic Macroeconomic Indicators and Parameters of the State Budget of the Republic of Uzbekistan for the corresponding years
4. Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan on the Additional Measures to Improve Tax Administration № 4389 (2019, July 10). Retrieved from: <https://lex.uz/docs/4415358>
5. The Decree of the President of the Republic of Uzbekistan On the Development Strategy of the Republic of Uzbekistan № 4947 (2017, February 17). Retrieved from: <https://lex.uz/docs/3107042>
6. Abduazimova, L. (2019) Kolichestvo platel'shnikov NDS uvelichilos' v 6 raz. [The number of VAT payers increased 6 times] Retrieved from: https://buxgalter.uz/novosti/kolichestvo_platelshchikov_nds_uvelichilos_v_6_raz
7. Ashurova, N.B. (2018) Sovershenstvovanie mehanizma nalogooblozhenija v obespechenii ustojchivogo jekonomicheskogo rosta [Improving the mechanism of

the procedure for calculating and levying taxes.

As a rule, financial sanctions (fines) are a measure of responsibility for a tax offense, and, according to the law, are applied in court. In recent years, the government has provided a number of exemptions for financial sanctions applied to enterprises. At the same time, the work of the tax authorities is primarily aimed not at bringing taxpayers to justice, but at assisting them in correcting mistakes and establishing partnerships. Now a large number of measures are being taken to increase financial, literacy of the population and heads of business entities.

taxation in ensuring sustainable economic growth]. Doctor's thesis. T: Tashkent [in Russian]

8. Balackij, E. (1997) Lafferovy jeffekty i finansovyje kriterii jekonomicheskoy dejatel'nosti [Laffer effects and financial criteria for economic activity]. *ME&MO*, 11, 31-43 [in Russian]

9. Blaug, M. (1994) *Jekonomicheskaja mysl' v retrospektive. [Economic thought in retrospect]*. Moscow: Delo. [in Russian]

10. Vahabov, A.V. & Zhuraev, A.S. (2009). *Nalogi i nalogooblozhenie. Uchebnik. [Taxes and taxation. Textbook]*. Tashkent: Sharq [in Russian]

11. Vahabov, A.V. & Malikov, T.S. (2011) *Molija: darslik [Finance. Textbook]* Tashkent: Sharq [in Uzbek]

12. Vylkova, E.S. (2011) *Nalogovoe planirovanie: uchebnik dlja magistrrov. [Taxes and taxation. Textbook]*. Moscow: Jurajt [in Russian]

13. Zaynalov, Zh.R., Ajmagambetov E.B. & Kuchkorov, R. (2012) Teoreticheskie aspekty sovershenstvovaniya sistemy nalogooblozhenija. [Theoretical aspects of improving the tax system. Problems of development of accounting and analytical space in the conditions of innovative development of the economy] Problemy razvitija uchetno-analiticheskogo prostranstva v uslovijah innovacionnogo razvitija jekonomiki: materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii - Materials of the international scientific-practical conference: Problems of development of accounting and analytical space in the conditions of innovative development of the economy. (pp. 14-25). Tambov: Business-science-society [in Russian]

14. Malikov, T.S. (2002) *Aktual'nye voprosy nalogooblozhenija. Uchebnoe posobie. [Actual issues of taxation. Tutorial]*. Tashkent: Akademia [in Uzbekistan]

15. Mankiw, N.G. (1999) *Principy jekonomiki. [Principles of microeconomics]* St. Petersburg: Piter Com [in Russian]

16. Chernik, D.G. (Ed.). (2011). *Nalogi i nalogooblozhenie. [Tax and taxation]*. Moscow: JuNITI-DANA [in Russian]

17. Majburova, I.A. (Ed.). (2011). *Nalogi i nalogooblozhenie. [Tax and taxation]*. Moscow: JuNITI-DANA [in Russian]

18. Petti, W. (1997) *Traktat o nalogah i sborah. Slovo mudrym. Raznoe o den'gah. [Treatise on taxes and fees. The word wise. Miscellaneous about money]*. Moscow: Os'-89 [in Russian]

19. Pushkareva, V.M. (1996) *Istorija finansovoj mysli i politiki nalogov. [History of financial thought and tax policy]*. Moscow: INFRA-M [in Russian]
20. Rengol'd, O.V. (2013) *Nalogi i nalogooblozhenie na avtomobil'nom transporte dlja studentov jekonomicheskikh special'nostej: uchebnoe posobie. [Taxes and taxation on road transport for students of economic specialties: a training manual]*. Omsk: SibADI [in Russian]
21. Samujel'son, P.A. & Nordhaus, V.D. (1999) *Jekonomika [Economy]*.-15-ed. Moscow: Binom-KNORUS [in Russian]
22. Smith, A. (1962) *Issledovanija o prirode i prichinah bogatstva narodov. [Studies on the nature and causes of the wealth of peoples]*. Moscow: INFRA- M [in Russian]
23. Toshmatov, Sh. & Abdurahmonov, O. (2009) *Nalogi i nalogooblozhenie. Uchebnoe posobie. [Taxes and taxation. Tutorial]*. Tashkent: NORMA [in Russian]
24. Toshmurodov, B. (2002). *Soliklar vositasida iktisodijotni boshkarish mehanizmi. [Mechanisms for managing the economy through taxes]*. Tashkent: NORMA [in Uzbek]
25. Grjaznova, A.G. & Markina. E.V. (Ed). (2012) *Finansy [Finance]*. 2-ed. Moscow: Finance and Statistics. [in Russian]
26. Fisher S., Dornbush R. & Shmalenzi R. (1993) *Ekonomika. [Economic]*. Moscow: Delo Ltd. [in Russian]
27. Yuldashev, A. (2007) *Nalogi i nalogooblozhenie. Uchebnoe posobie. [Taxes and taxation. Tutorial]*. Tashkent: Science and technology [in Russian]
28. Yutkina, T.F. (2002) *Nalogi i nalogooblozhenie: Uchebnik. [Taxes and Taxation: A Textbook]* 2 ed. Moscow: INFRA- M [in Russian]
29. Yahjoev, K. (1998) *Uzbekistonda solik tizimi. [Tax system of Uzbekistan]*. Tashkent: Mekhnat [in Uzbek]
30. Data of the Ministry of Finance of Uzbekistan (2019). Retrieved from: www.mf.uz.
31. Data of the State Tax Committee of the Republic of Uzbekistan. (2019) Retrieved from: www.soliq.uz
32. Data of the NORMA Company Data, from Information retrieval and expert systems. Retrieved from: <https://www.norma.uz>.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201551](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201551)

УДК : 338.48

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ СТРАХОВАНИЯ ТУРИСТОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

ЗАЙНАЛОВ Дж.Р.

*доктор экономических наук, профессор Самаркандского института экономики и сервиса, Республика Узбекистан
e-mail: dz50@mail.ru*

АЛИЕВА С.С.

*кандидат экономических наук, доцент Самаркандского института экономики и сервиса, Республика Узбекистан
e-mail: susanna2003@rambler.ru*

ХУСАНОВА Д.Ш.

самостоятельный соискатель, Ташкентский финансовый институт

Анотація. Стаття присвячена факторному аналізу діючої системи страхового захисту туристів, що прибувають в Узбекистан. Розглянуто і доведено специфіку страхових послуг в сфері туризму, що здатна утворити багатогранну і багаторівневу систему страхування туризму. Крім того, визначено вплив страхових послуг на розвиток, а також їх взаємозв'язок.

Ключові слова: страхові послуги, туризм, страховий поліс туриста, специфіка страхових послуг в сфері туризму, страхування туристів.

Постановка проблеми. Осуществляемая в Узбекистане крупномасштабная реформа системы хозяйствования в рамках реализации Програм-

Аннотация. Статья посвящена факторному анализу действующей системы страховой защиты в отношении туристов, прибывающих в Узбекистан. Рассмотрена и показана специфика страховых услуг в сфере туризма, способная образовать многогранную и многоуровневую систему страхования туризма. Кроме того, показано влияние на развитие предоставляемых страховых услуг, а также их взаимосвязь.

Ключевые слова: страховые услуги, туризм, страховой полис туриста, специфика страховых услуг в сфере туризма, страхование туристов.

мы Стратегии действий предполагает углубленный анализ огромного стратегического материала, накопленного отечественной теорией развития сфе-

ры туризма, ибо «нельзя научиться решать свои задачи новыми приемами сегодня, если нам вчерашний опыт не открыл глаза на неправильности старых приемов» [1; 2].

Эффективное развитие экономической деятельности каждой отдельно взятой сферы, в том числе страховых услуг, зависит от того, насколько рыночно-финансовые механизмы ее регулирования соответствуют макро- и микропроцессам реализации. Среди различных регуляторов этой социально-значимой деятельности особое место принадлежит системе страхования граждан в целом, в частности иностранных туристов, приезжающих в Узбекистан с намерением отдохнуть и одновременно быть всесторонне защищенными от всяких неблагоприятных факторов.

Анализ исследований и публикаций по теме. Теоретико-методологические вопросы, связанные со страховыми услугами туристических предприятий нашли свое отражение в научных трудах зарубежных ученых: У. Шарп [3], Э. Альтман [4], К. Макконелл, С. Брю, Ш. Флинн [5], Р. Дорнбуша [6], С. Кравиц, Л. Беринский [7], Дж. Киндер, Г. Киндер [8], М. Мишра, С. Мишра [9], Р. Дофф [10], Г. Стевик [11], из стран СНГ данным вопросам посвящены научные труды М.А. Акимовой, Л.К. Валинуровой, М.В. Грачевой, О.Б. Казаковой, В.М. Серова [12] и др. Проблемы о необходимости страхования туристов во время путешествия рассмотрены в научных работах таких зарубежных ученых, как В.И. Азар [13], Е.И. Богданов, Е.С. Богомолова, В.П. Орловская [14], В.С. Боголюбов и др. [15],

М.А. Боков [16], И.В. Зорин, В.А. Квартальнов [17] и др. Вопросы развития туризма в Узбекистане широко освещены в научных трудах М.Т. Алимовой [18], С.А. Ризиева, И.В. Рыбкина, Б.Ш. Сафарова, Н.Т. Тухлиева, О.Х. Хамидова [19].

Теоретико-методологические и научные проблемы страховой политики, деятельности туристических предприятий, а также страхование притока инвестиций в Узбекистане освещены отечественными учеными-экономистами, такими, как А.В. Вахабова, С.С. Гулямов, Х.М. Шенаева, К.Т. Холикулова [20] и др.

Однако в вышеуказанных работах в недостаточной степени исследованы проблемные аспекты разработки инновационной стратегии развития страхования туристов во время посещения туристических объектов на территории Республики Узбекистан.

Целью статьи является определение роли, значения и сдерживающих факторов развития сферы страховых услуг в Республике Узбекистан, разработка практических рекомендаций методологического характера для развития национальной системы страхования на этапе реформирования финансово-экономических отношений в условиях усиления процессов глобализации.

Обоснование полученных научных результатов. Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что страхование является важным фактором защиты интересов населения. Наряду с этим, в рамках Программы Стратегии развития страны на 2019-2021 годы страхование становится сферой реформирования

финансово-экономических отношений, и, ее реализация, в том числе будет осуществляться на основе реформирования страховой политики.

Известно, что в условиях глобализации всех сфер экономики особое место принадлежит обеспечению социальной защиты граждан внутри страны и безопасности туристов, а также удовлетворению их социальных нужд. К ним относятся потребности в образовании, здравоохранении, культуре, спорте, отдыхе и другие. Кроме того, государство создает жизненные условия иностранным гражданам, в частности, туристам, источником для их выполнения служат страховые взносы. И в этом деле немаловажное значение отводится страхованию туристических предприятий и их услуг, являющихся приоритетными в области укрепления межгосударственных связей и в обеспечении согласованности принимаемых мер в рамках защиты как отечественных, так и зарубежных туристов и туристических предприятий.

Сейчас имеются крайне серьезные проблемы, с которыми сталкиваются клиенты туристических предприятий в процессе посещения туристами стран СНГ, негативные факторы, прежде всего, связаны с общепризнанным неблагополучием в сфере страхования. Острота и неотложность этой проблемы глубоко всеми осознана, и существует мнение, что здесь требуются коренные изменения в подходе к оказываемым страховым услугам при

помощи финансовых механизмов. Такие изменения нельзя представить без решительной модернизации страховых услуг, складывающихся в сфере туризма и, следовательно, без выработки качественно инновационного вида страховых услуг и мышления о них.

Страховые услуги клиентам туристических предприятий, прежде всего, означают мышление туристов о защите собственности и защите от несчастных случаев. При правильной организации их в туристических предприятиях, особенно в нынешних условиях, страхование будет обладать высокой экономической и социальной эффективностью.

Оказывая страховые услуги клиентам туристических предприятий, можно будет получить большой социальный и экономический эффект, что может иметь непосредственное отношение, с одной стороны, к росту количества туристов, росту валютной выручки от оказываемых им услуг, увеличению национального дохода, укреплению международных отношений, и, с другой – к сохранности имущества и социальной защите туристов во время поездки по самостоятельно выбранным туристическим маршрутам.

Существенное влияние на развитие предоставляемых страховых услуг оказывают страховые компании. К сожалению, страхованию туристов на туристических предприятиях, оказы-

вається внимание не на том уровне, на котором необходимо, тогда как туристические предприятия, представляя собой систему основных методов и приемов, разработанных и используемых для решения задач, наиболее полно удовлетворяют потребности своих клиентов-туристов, с точки зрения социально-культурных факторов, а также способствуют определению методов наиболее эффективного с финансовой точки зрения их функционирования.

Поэтому, создание благоприятных условий для отдыха клиентов-туристов и восстановление их здоровья, сохранность их собственности за время поездки и отдыха во многом зависят от развития их инфраструктуры, а также финансового обеспечения страховых событий.

Однако, эффективное использование страховых услуг в Республике Узбекистан, как и в других странах СНГ, затруднено рядом причин:

- сложностью и тенденцией к дальнейшему ухудшению экологической обстановки, что обусловлено экологической опасностью и экономической неэффективностью;

- слабым развитием социальной инфраструктуры;

- непрозрачностью оказания первой медицинской помощи при наступлении событий, связанных со здоровьем туристов при путешествии по туристическим объектам;

- медленным возрождением исторических памятников;

- отсутствием стратегии и продуманной тактики по развитию взаимовыгодных внешнеэкономических, культурных и других связей в интересах развития туристической инфраструктуры. Страхование должно охватить, по существу, всю систему жизнедеятельности туристов, включая жизнеобеспечение самого туриста в период пребывания в другом государстве в туристической поездке.

Совершенно недостаточно используются имеющиеся финансовые ресурсы и страховые услуги, которые могут обеспечить валютные поступления от иностранных граждан. Почти не развита инфраструктура, способствующая развитию туризма, кратковременному отдыху и совместной работе деловых людей и научных работников зарубежных стран, что в экономическом и страховом отношении наиболее выгодно. Поэтому немаловажное значение, как на мировом, так и на отечественном уровне обеспечения безопасности движения туристов по установленному маршруту имеет страхование. С его универсальным значением, возможно, устранить или сделать менее имущественно ощутимым, неблагоприятный результат воздействия отдельных обстоятельств, затрагивающих ту или иную сферу хозяйственной деятельности туристических предприятий. Справедливости ради следует отметить, что страхова-

ние туристической деятельности предприятий, включая имущественное страхование туристов и их социальное страхование в целях финансового обеспечения событий, является достаточно новым и неизученным институтом гражданского права. Отсутствие положения по страхованию туристов на случай внезапного заболевания их после несчастных случаев, делает туристические услуги непрозрачными, хотя такие требования на фоне современного этапа глобализации экономики, представляют большинство стран.

В данной связи мы полагаем целесообразным обозначить некоторые важные послылки методологического порядка:

Во-первых, вовлечение все увеличивающейся массы финансовых механизмов и объектов туризма в страхование. Растущие масштабы охвата объектов страхования качественно изменяют структуру, функции – все содержание страховых отношений.

Во-вторых, страховые отношения по обеспечению движения туристов несправедливо трактовать узко, как складывающиеся только в области прямого воздействия на сохранность их имущества и здоровья. Система этих отношений многомерна и неоднородна, ее границы пока точно не обозначены в законодательном порядке. Во всяком случае, можно утверждать, что страхование должно охватывать не только жизнедеятельность ту-

риста, после прибытия в страну, но и вклад в эксплуатационные средства (например, после прибытия турист имеет право брать в аренду легковую автомашину, компьютер и т.п.), и, практически все другие объекты должны быть застрахованы на туристическом предприятии, а не самим туристом.

В-третьих, отношения по природопользованию следует рассматривать как неотъемлемый компонент развивающейся страховой услуги, как отношения, складывающиеся в обеспечении безопасности экологически чистого субъекта.

В-четвертых, осуществление природозащитных требований, предполагает качественное совершенствование страховых отношений, возникновение их новых форм и модернизации с соответствующим отражением в законодательных актах.

В-пятых, сам турпродукт приобретает черты особого элемента финансового механизма, что в условиях финансово-экономической нестабильности может утратить способность самостоятельного движения (существования) без финансовой поддержки и страхования.

Перечисленные обстоятельства определяют и специфику страховых услуг в сфере туризма, способную образовать многогранную и многоуровневую систему страхования туризма. Безусловно, она может охва-

тить страховые отношения между клиентами туристических предприятий, населением конкретной территории, органами управления по поводу присвоения природных благ (т.е. природных ресурсов, объектов и пр.), а также природозащитной деятельности. При всех условиях цель страхования – поддержание общественно-нормального и экологически безопасного качества окружающей туриста среды.

Документом, подтверждающим страховку туриста должен являться страховой полис. Им должен предусматриваться размер возможного причиненного ущерба туристом при неправильном обращении с туристическими объектами, и оплата медицинской помощи туристам, возмещение им расходов при наступлении страхового случая непосредственно в стране (месте) временного пребывания в качестве туриста.

Выводы. Таким образом, в условиях реализации приоритетных задач, вытекающих из Программы Стратегии развития страны на 2019-2020 годы, единственным условием устранения факторов, связанных с предоставлением некачественных страховых услуг, являются меры по модернизации видов обязательного социального страхования туристов, в частности, медицинского страхования от несчастных случаев туристов, страхования личного имущества туристов, если этого

требует законодательство той страны, в которую турист выезжает.

В то же время следует отметить, что медицинские услуги практически везде являются платными, а несчастный случай может произойти в любой стране, где турист окажется один на один со своими проблемами. В этой связи целесообразно предусмотреть обязательное медицинское страхование при совершении любой туристической поездки, что даст возможность предотвратить непредвиденные расходы при наступлении несчастного случая или болезни туриста. В целях защиты жизни и здоровья туристов в стране необходимо принять закон с условным названием «О туризме и туристской индустрии», предусматривающем установление обязательного страхования непредвиденных медицинских расходов туристов. Следует отметить, что в Законе РУз «О туризме» страхование от несчастных случаев и медицинское страхование осуществляются независимо от требования законодательства страны пребывания туриста [21; 22]. В Российской Федерации на основе статьи 17 Закона «Об основах туристической деятельности» обязанность страхования возлагается на туристическую организацию [23]. Именно туроператор должен предоставить туристу полную и надлежащую информацию, относящуюся к договору страхования (о страховщике, об условиях страхования), а также передать надлежаще

оформленный полис с учетом факторов, исходящих из конкретных ситуаций, вплоть, даже во взаимосвязи с инфляцией. В случае невыполнения этой обязанности туристские субъекты могут нести ответственность за не предоставление информации и ненадлежащее исполнение договора страхования.

Однако, в настоящее время, самостоятельно оказывать услуги по страхованию туристов предприятие не может. Поэтому оно должно заключить договор со страховыми предприятиями, имеющими лицензию на осуществление необходимых видов страхования. При этом туристская индустрия может выступать в роли страхового агента, то есть осуществлять посредническую деятельность в сфере страхования туристов, либо приобретать страховые услуги и включать их в стоимость путевки.

В связи с этим, актуальными становятся условия заключения договора. В нынешних условиях туроператор должен заключить со страховой компанией договор агентирования, в соответствии с которым туроператор может стать страховым агентом. Затем туроператор от имени и за счет страховой компании должен подписать договоры страхования со своими клиентами, в которых страховщиком выступает страховая компания, а страхователем турист. Следовательно, если наступит страховой случай, все претензии ту-

рист должен будет предъявлять страховой компании. Туристское предприятие при этом будет обязано лишь предоставить достоверную информацию о страхователе и предоставляемых услугах. Только после этого застрахованный турист вместе с договором, путевкой, может получать от туристской организации и страховой полис. При этом в состав доходов туристской фирмы необходимо включать только сумму посреднического вознаграждения, с которой можно будет исчислять НДС, согласно Налоговому Кодексу [24], положению Концепции совершенствования налоговой политики РУз [25].

Именно правильное отношение страховщика имеет важное значение для обеспечения защиты интересов туристов. Страхование туристов, во-первых, должно гарантировать сохранность их имущества, личную безопасность и здоровье; во-вторых, по возможности оберегать их от обеспечения неплатежеспособности денежных средств в связи с развитием инфляционных процессов. Одновременно, необходимо учитывать специфику страхования при обеспечении платежеспособности денежных средств туристов во время пребывания в стране пребывания туристов. Это дает возможность туристическим предприятиям в условиях кризиса и роста инфляционных процессов в течение длительного периода времени обеспечи-

вать страховую защиту временно свободных капиталов туристов и обеспечить стабильность развития туристских предприятий, а не стремиться к краткосрочной выгоде в ущерб интересам туристов.

Справедливости ради следует отметить, что в нынешних условиях кризисное влияние может основательно потрясти не только финансовую, страховую, но и туристическую сферы страны и существенно повлиять на приток туристов. Об этом может свидетельствовать мировой финансово-экономический кризис (2008 г.), санкции, объявляемые тем или иным государством [2]. Поэтому своевременное страхование защиты интересов туристов от всех негативных явлений может способствовать росту притока туристов и сделает туристическую поездку более прозрачной.

Это требует от туроператоров быть внимательными в пользу третьих лиц, включая стоимость страховки в цену тура при заключении договора страхования. В данном случае страховщиком должна выступать страховая компания, а страхователем – сам туроператор. Туроператор при данной схеме работы должен подавать списки туристов, которых необходимо застраховать, а взамен получить страховые полисы. Если турист заболел или с ним произойдет несчастный случай, он должен будет обращаться не в страховую компанию, а к туристической

фирме. Безусловно, при этом страховая премия перечисляется страховой компании из собственных средств туроператора. С последующим включением стоимости страховки в стоимость туристской поездки, что приведет к увеличению стоимости тура. А это не будет выгодно туристам. Кроме того, на наш взгляд, нельзя включать страховой полис в турпоездку и из-за проблемы двойного налогообложения. Турпутевка облагается НДС, туристская организация должна платить налог только с суммы своей комиссии. В противном случае все расходы покрываются за счет клиента. Кроме того, ныне, при таком варианте сотрудничества со страховой компанией не учитывается тот факт, что турист может самостоятельно оформить страховку в любой страховой компании. Хотя из текста действующего Закона «О туризме» это право туриста не рассматривается [21]. Это вызвано тем, что платежеспособность и устойчивость страховых компаний и появление их на страховом рынке, многие из которых по своим финансовым возможностям вызывают сомнения с точки зрения их надежности, а с другой – из общей неустойчивости экономического положения страны и кризисных явлений, приводящих к увеличению числа страховых событий туристов и росту убытков от них, что отрицательно влияет на интересы туристов.

Список використаної літератури

1. Указ Президента РУз «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля 2017 г., № УП-4947.
2. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. Т.: Узбекистан, 2009. 48 с.
3. Шарп У.Ф., Александер Г.Дж., Бэйли Дж.В. Инвестиции. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 1028 с.
4. Altman E., Hotchkiss E. (2006) Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distress Debt. John Wiley & Sons, 2006. 368 p.
5. Макконелл К., Брю С.Л., Флинн Ш.М. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М.: Экономика, 2017. 1028 с.
6. Дорнбуш Р., Фишер С. Макроэкономика. М.: ИНФРА-М, 1997. 784 с.
7. Kravitz S., Barinskiy L. Mastering Insurance Marketing. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2010. 194 p.
8. Kinder J., Kinder G. Secrets of Successful Insurance Sales. Napoleon Hill Foundation, 2012. 272 p.
9. Mishra M.N., Mishra S.B. Insurance Principles and Practice. S Chand, 2016. 1026 p.
10. Doff R. Risk Management for Insurers: Risk Control, Economic Capital and Solvency II. Risk Books, 2015. 200 p.
11. Stevick G.E. Essential of Business Insurance. The American College, USA, 2006. 520 p.
12. Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2000.
13. Азар В.И. Экономика и организация туризма. М.: Профиздат, 1993.
14. Богданов Е.И., Богомолова Е.С., Орловская В.П. Экономика отрасли. Туризм: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 318 с.
15. Боголюбов В.С., Быстров С.А., Боголюбова С.А. Экономическая оценка инвестиций в развитие туризма. Уч.пос. М.: Академия, 2009.
16. Боков М.А. Стратегическое управление рекреационными предприятиями в условиях переходной экономики. СПб.: СПГИЭУ, 2001. 220 с.

17. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. Учебник. М.: ФиС, 2005. 288 с.
18. Алимova М.Т. Худудий туризм бозорининг риволаниш хусусиятлари ва тенденциялари. Монография. Т.: Иқтисодиёт, 2015. 300 б.
19. Хамдамов О.Х. Ўзбекистонда экологик туризмни ривожлантиришни бошқариш механизмини такомиллаштириш. Иқт. Фан докт (DSc) дисс. Автореферати. Самарқанд, 2017.
20. Гулямов С.С., Жумаев Н.Х., М.М. Ташходжаев Ижтмoий соҳада инвестицияларнинг самарадорлиги. Монография. Т.: IQTISODIYOT, 2019. 203 б.
21. Закон Республики Узбекистан «О туризме» от 18 июля 2019 г. №ЗРУ-549
22. Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по ускоренному развитию туризма в Республике Узбекистан» от 5 января 2019 года №УП-5611.
23. Закон Российской Федерации «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» 24 ноября 1996 года N 132-ФЗ.
24. Закон Республики Узбекистан «О внесении изменений и дополнений в Налоговый кодекс Республики Узбекистан» от 30.12.2019 г., № ЗРУ-599
25. Указ Президента Республики Узбекистан «О концепции совершенствования налоговой политики Республики Узбекистан» от 29 июня 2018 года № УП-5468

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201551](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201551)

JEL classification: L83, G22, I13

FINANCIAL ASPECTS OF TOURISTS INSURANCE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF ECONOMY

ZAYNALOV Djaxongir

*Doctor of Economics, Professor,
Acting Head of the Department of Finance,
Samarkand Institute of Economics and Service
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5141-544X>
e-mail: djaxongirzaynalov@gmail.com*

ALIEVA Susanna

*Ph. D. in Economics,
Associate Professor,
Department of Finance, Samarkand Institute
of Economics and Service
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3337-1743>
e-mail: salieva18@gmail.com*

KHUSANOVA Dilorom

*Department of Finance, Independent researcher,
Tashkent Institute Of Finance
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0392-3973>
e-mail: dilorom.xusanova@rambler.ru*

Abstract. *The article is devoted to the factor analysis of the current insurance protection system for tourists arriving in Uzbekistan. The specificity of travel insurance services is considered and shown, which is able to form a multifaceted and multi-level tourism insurance system. In addition, it shows the impact on the development of the provided insurance services, as well as their relationship.*

Keywords: *insurance services, tourism, tourist insurance policy, specifics of insurance services in the field of tourism, travel insurance.*

Now there are extremely serious problems that clients of tourism enterprises face in the process of visiting tourists by CIS countries. Negative factors, first of

all, are associated with the generally recognized disadvantage in the insurance industry.

Providing insurance services to clients of tourism enterprises, gives opportunities to get a great social and economic effect, this can be directly related, to an increase in the number of tourists, an increase in foreign exchange earnings from the services rendered to them, an increase in national income, and the strengthening of international relations on the one hand, and to the preservation of property and social protection of tourists on the other hand.

The specifics of insurance services in the tourism sector may cover insurance relations between clients of tourism enterprises, the population of a particular territory, and management bodies regarding the appropriation of natural goods (i.e. natural resources, objects, etc.), as well as environmental protection activities. Under all conditions, the purpose of insurance is to maintain a socially normal

and environmentally friendly quality of the tourist environment.

In the context of the implementation of the priority tasks arising from the Program of the Country Development Strategy for 2019-2020, tourist insurance, firstly, should guarantee the safety of their property, personal safety and health, secondly, if possible, protect them from ensuring insolvency of funds in connection with the development of inflationary processes. At the same time, it is necessary to take into account the specifics of insurance while ensuring the solvency of tourists' funds during their stay in the host country. This makes it possible for tourism enterprises to provide insurance protection for the temporarily free capital of tourists and to ensure the stability of the development of tourist enterprises, rather than striving for short-term benefits to the detriment of tourists.

References

1. The Decree of the President of the Republic of Uzbekistan On the Development Strategy of the Republic of Uzbekistan № 4947 (2017, February 17). Retrieved from: <https://lex.uz/docs/3107042> [in Russian].
2. Karimov, I.A. (2009) *Mirovoy finansovo-ekonomicheskiiy krizis, puti i mery po ego preodoleniyu v usloviyah Uzbekistana*. [The global financial and economic crisis, ways and measures to overcome it in the conditions of Uzbekistan]. Tashkent: Uzbekistan [in Russian].
3. Sharp U.F., Aleksander G.Dzh., Bjejli Dzh.V. (2014) *Investicii*. [Investments]. M.: NIC INFRA-M. [in Russian]
4. Altman E. & Hotchkiss E. (2006) *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distress Debt*. John Wiley & Sons, [in Eng]
5. Makkonell K. & Brju S.L., (Eds.). (2017) *Jekonomiks: principy, problemy i politika*. [Economics: principles, problems and politics]. M.: Jekonomika. [in Russian]

6. Dornbush R. & Fisher S. (1997) *Makroekonomika. [Macroeconomics]*. M.: INFRA-M. [in Russian]
7. Kravitz S. & Barinskiy L. (2010) *Mastering Insurance Marketing*. CreateSpace Independent Publishing Platform. [in Eng]
8. Kinder J. & Kinder G. (2012) *Secrets of Successful Insurance Sales*. Napoleon Hill Foundation. [in Eng]
9. Mishra M.N. & Mishra S.B. (2016) *Insurance Principles and Practice*. S Chand. [in Eng]
10. Doff R. (2015) *Risk Management for Insurers: Risk Control, Economic Capital and Solvency II*. Risk Books,., 200 p. [in Eng]
11. Stevick G.E. (2006) *Essential of Business Insurance*. The American College, USA,., 520 p. [in Eng]
12. Serov V.M. (2000) *Investicionnyj menedzhment [Investment Management]: Uchebnoe posobie*. M.: Infra-M. [in Russian]
13. Azar V.I. (1993) *Jekonomika i organizacija turizma. [Economics and organization of tourism]*. M.: Profizdat. [in Russian]
14. ogdanov E.I., Bogomolova E.S., Orlovskaja V.P. (2013) *Jekonomika otrasli. Turizm [Industry Economics. Tourism] : uchebnik*. M.: INFRA-M. [in Russian]
15. Bogoljubov V.S., Bystrov S.A., Bogoljubova S.A. (2009) *Jekonomicheskaja oцена investicij v razvitie turizma. [Economic valuation of investment in tourism development]* Uch.pos. M.: Akademija [in Russian]
16. Bokov M.A. (2001) *Strategicheskoe upravlenie rekreacionnymi predpriyatijami v uslovijah perehodnoj jekonomiki. [Strategic management of recreational enterprises in a transition economy]* SPb.: SPGIJeU [in Russian]
17. Zorin I.V. & Kvartal'nov V.A. (2005) *Turizm kak vid dejatel'nosti. [Tourism as an activity]*. Uchebnik. M.: FiS. [in Russian]
18. Alimova M.T. (2015) *Osobennosti i tendencii razvitija regional'nogo turisticheskogo rynka. [Features and development trends of the regional tourism market]* Monografija. T.: JeKONOMIKA. [in Uzbek]
19. Hamdamov O.H. (2017) *Sovershenstvovanie mehanizma upravljenija razvitiem jekoturizma v Uzbekistane. [Improving the mechanism for managing the development of ecotourism in Uzbekistan]* [in Uzbek]

20. Guljamov S.S. & Zhumaev N.H., (Eds.). (2019) *Jeffektivnost' investicij v social'nuju sferu. [Social Investment Effectiveness]*. Monografija. T .: JeKONOMIKA. [in Uzbek]
21. Law of The Republic of Uzbekistan on the Tourism (2019, July 18) №549 Retrieved from: <https://lex.uz/docs/4428101> [in Russian]
22. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan on Additional Measures for the Accelerated Development of Tourism in the Republic of Uzbekistan № 5611 (2019, January 5). Retrieved from: <https://lex.uz/docs/4143188> [in Uzbek]
23. Law of the Russian Federation (1996, November 24) “On the basics of tourism in the Russian Federation” N 132-ФЗ. Retrieved from: <http://base.garant.ru/136248/> [in Russian]
24. Law of the Republic of Uzbekistan on Introducing Amendments and Additions to the Tax Code of the Republic of Uzbekistan. №3PY-599 (2019, December 30) Retrieved from: <https://lex.uz/docs/4674018> [in Russian]
25. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan on the Concept of Improving the Tax Policy of the Republic of Uzbekistan № 5468 (2018, June). Retrieved from: <https://www.lex.uz/ru/docs/3802374> [in Russian]

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201555](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201555)

УДК 316.658.3

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**ТАНКЛЕВСЬКА Наталія Станіславівна***доктор економічних наук, професор**кафедри економіки та фінансів**ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2906-4051>**e-mail: ntanklevska@gmail.com***ВИБРАНСЬКИЙ Віталій Вадимович***аспірант кафедри економіки та фінансів**ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0040-2785>**e-mail: v.vybranskii@gmail.com*

Анотація: В статті розглянуто процес становлення й розвитку менеджменту галузі спорту й фізичної культури. Встановлено, що історія менеджменту спортивної сфери налічує не одне століття, має певні концепції походження. Проаналізовано визначення сутності спортивного менеджменту, яка полягає в цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення ефективного функціонування об'єкту, поліпшення його початкового стану та приведення його у бажаний. Досліджено його принципи, функції та концепції. Виявлено проблематику сучасного стану спортивної сфери та шляхи її покращення. Також було виявлено, що найбільших успіхів в галузі навчання висококваліфікованих працівників сфери спортивного менеджменту досягла Велика Британія, Франція, Швейцарія та Німеччина.

Ключові слова: спорт, фізична культура, менеджмент, управління, спортивний менеджмент, концепції, маркетинг, вірусний менеджмент.

Аннотация: В статье рассмотрен процесс становления и развития менеджмента области спорта и физической культуры. Установлено, что история менеджмента спортивной сферы насчитывает не одно столетие, имеет определенные концепции происхождения. Проанализированы определения сущности спортивного менеджмента, которая заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на объект управления с целью обеспечения эффективного функционирования объекта, улучшения его первоначального состояния и приведения его в желаемый. Исследованы его принципы, функции и концепции. Выявлено проблематику современного состояния спортивной сферы и пути ее улучшения. Также было обнаружено, что наибольших успехов в области обучения высококвалифицированных работников сферы спортивного менеджмента достигла Великобритания, Франция, Швейцария и Германия.

Ключевые слова: спорт, физическая культура, менеджмент, управление, спортивный менеджмент, концепции, маркетинг, вирусный менеджмент.

Постановка проблеми. На сьогодні спорт та фізична культура є актуальним напрямом розвитку суспільства як в матеріальному, так і духовному аспекті. Адже спорт виконує не тільки соціальну функцію, але й економічну та політичну функції, є вагомим джерелом отримання прибутку. Нині український спорт та фізична культура знаходяться на порозі змін, які диктуються світовою спільнотою. Українська спортивна індустрія знаходиться в трансформаційному періоді, який характеризується недостатнім рівнем фінансування цієї сфери, застарілою матеріально-технічною базою, відсутністю ефективної системи оподаткування, несистемним спонсорством та меценатством. Крім цього, спортивна індустрія недостатньо використовує провідні надбання сучасного спортивного менеджменту щодо використання ефективних методів управління, впровадження маркетингу, вивчення ринку тощо. Тому актуальним є забезпечення розвитку спортивної сфери в контексті застосування сучасних концепцій управління спортивним менеджментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості менеджменту в галузі спорту і фізичної культури розглядали такі українські автори як В. Білогур, Т. С. Бондар, М. М. Булатова, О. М. Вацеба, М. В. Дутчак, О. М. Жданова, М. Ібрагімов, О. А. Кунтій, Ю. П. Мічуда, І. І. Приходько. Проблематика спортивного менеджменту розглядається в працях таких зарубіжних авторів як, М. Золотов, А. Кредісов, С. Алтухов, Н. Візітея, Р. Робертсон, І. Валлерстайн, Е. Гідденс, М. Кастельс, У. Бек, Ф. Тей-

лор. Проте, враховуючи сучасні вітчизняні тенденції розвитку спортивної сфери, в дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням активізації економічної складової у спорті, впровадженню сучасних методів спортивного менеджменту в практику.

Метою роботи є визначення особливостей сучасних концепцій спортивного менеджменту, а також можливостей їх застосування у практику вітчизняної спортивної сфери.

Виклад основного матеріалу. Специфічні особливості спортивної галузі обумовлюють необхідність застосування її ефективного управління, що зумовлена. На сьогодні у сфері спорту та фізичної культури існує проблематика як одночасного вирішення багатьох питань спортивного, фінансового й психологічного характеру з організації всього спортивного процесу, так і безпосередньої участі у ньому суб'єктів та об'єктів спортивної галузі. Спортивний менеджмент - це цілеспрямований впливом суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення переведення феноменів спортивної екзистенції у новий якісний стан, тобто переведення об'єкта з висхідного, початкового стану у бажаний, запланований, а також на підтримку системи спортивних інститутів [1].

Спортивний менеджмент – це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей (соціальний прошарок), об'єднаних в економічній конкурентоспроможній системі (організації) та управління спортивною організацією в абрисах творчої діяльності спортсмена

як суб'єкта спортивного менеджменту [2].

Історія розвитку менеджменту спортивної сфери налічує багато століть. Першими в цій сфері були ще древні римляни, які були власниками гладіаторів, та агенти китайської якудзи, які влаштовували поєдинки кращих бійців. Проте, справжні спортивні управління з'явилися лише наприкінці XIX століття, коли почалася масовість захоплення фізичною культурою і спортивними змаганнями. Вже тоді стали виділятися так звані спортивні адміністратори (або агенти) і, власне, менеджери. Сучасний спортивний менеджмент налічує багато різних напрямів: «адміністрування у галузі спорту», «спортивний туризм», «індустрія спортивних товарів», «менеджер легкоатлетичного спорту», «спортивна економіка» та ін. Більше того, в одно-

го спортсмена можуть бути відразу кілька менеджерів, кожен з яких буде відповідати за свій напрям: один займається харчуванням спортсмена, другий – його обмундируванням, третій бере на себе всю бухгалтерію й економіку, четвертий вирішує юридичні питання. У Радянському Союзі спортивними менеджерами ставали в основному військові - силові відомства створили такі «всеспортивні» клуби, як ЦСКА, «Динамо» і «Спартак». І саме офіцери МВС, КДБ і Міністерства оборони займалися «господарським забезпеченням спортивної діяльності». [3].

Застосування менеджменту в галузі спорту виконується з дотриманням певних основних функцій, що дозволяє використовувати більш ефективно можливості розвитку й удосконалення цієї сфери (табл. 1).

Таблиця 1

Функції менеджменту в галузі спорту

Функція	Особливості
організація	створення нових систем, а також якісне вдосконалення раніше наявних функціонуючих систем будь-якого типу з урахуванням мінливості внутрішніх та зовнішніх умов.
планування	створення сприятливих умов для ефективного, динамічного, пропорційного та цілеспрямованого розвитку об'єкта управління шляхом розробки різних планів.
мотивація	розробка системи стимулів, які активізують персонал продуктивно працювати відповідно до поставлених цілей та завдань.
контроль	діяльність, яка передбачає спостереження за виконанням процесів в об'єктах управління, порівняння параметрів, які контролюються, із заданою програмою, виявлення відхилень, їх місця, часу, причини та характеру.
координація	діяльність по забезпеченню неперервності процесу управління, досягнення ефективності в роботі організації, її підрозділів і окремих працівників за допомогою встановлення оптимальних зв'язків між ними.

Джерело: згруповано автором за даними [4, 5]

Таким чином, головні функції менеджменту спортивної сфери тісно пов'язані між собою й складають єди-

ний процес, який характеризує собою механізм управлінського впливу.

У сфері спорту та фізичної культури управління здійснюється з дотриман-

ням певних принципів. Вони являють собою основні правила, положення та норми поведінки, якими мають керуватися органи управління та окремі працівники в процесі здійснення своєї діяльності (рис.1).



Рис. 1. Принципи спортивного менеджменту

Джерело: згруповано автором за даними [5]

Отже, дотримання вищезгаданих принципів спортивного менеджменту сприятиме ефективному розвитку галузі та виходу на нові ніші функціонування сфери спорту на спортивних послуг.

Існує п’ять основних сучасних концепцій спортивного менеджменту (табл. 2). Вважаємо, що найбільш доцільно використовувати концепцію

системного підходу, яка полягає в тому, що при аналізі враховуються всі зміни в будь-якому елементі системи та в системі в цілому. А також концепцію вірусного менеджменту, що передбачає залучення сучасних креативних спеціалістів з новими ідеями до вирішення завдань, які забезпечать розвиток вітчизняної спортивної сфери.

Концепції спортивного менеджменту

№	Назва концепції	Суть концепції
1	концепція теорії людських відносин	направлена на те, щоб звернути увагу на зміщення фокуса уваги від групи до індивіда; закликати індивідів повернутися до впевненості у собі, розвивати субстанціональне виявлення впевненості у собі через діяльність в рамках спортивного руху. Теоретики даної концепції закликали індивідів до розвитку і реалізації своїх здібностей, необхідних спортсмену, а також отримання задоволення від вирішення спортивних задач, покладених на особистість, в основі яких досягнення найвищого (максимального) результату. Спортивні цінності як виявлення динамічно-функціональної моделі цивілізації, в основі якої теорії нових людських відносин реалізуються через посередництво методів і прийомів спортивного розвитку як особистості, так і організації.
2	концепція системного підходу	розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні та змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи.
3	концепція процесного підходу	передбачає виконання всіх функцій спортивного менеджменту. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як комплекс безперервно пов'язаних дій. Як зазначалось раніше, до функцій спортивного менеджменту відносяться функції організації, планування, мотивації, контролю та координації
4	концепція ситуаційного підходу	передбачає вміння та можливість менеджера впливати на конкретно існуючу ситуацію, яка в даний момент є вагомим фактором дії на організацію в цілому.
5	концепція вірусного менеджменту	передбачає зміну поведінки працівників, зараженні їх новою ідеєю з метою приведення компанії до бажаного результату. У поточному бізнес-середовищі пошук працівників, які не просто виконують свою роботу, але надихаються, пропонують нові цікаві ідеї та впроваджують їх, а також "заражають" інших працівників своїм ентузіазмом, виходять на перший план. Таким чином, "креативний менеджмент" в управлінській практиці стає "вірусним менеджментом".

Джерело: згруповано автором за даними [2, 6, 7, 8].

Спортивний менеджмент – достатньо новий вид менеджменту для українського суспільства. Сучасна модель управління в професійному спорті, яка функціонує в Україні, має значні відмінності, свою специфіку, і ті елементи успіху, що ефективно

працюють в провідних країнах, можуть бути зовсім недоречними в Україні. Але деякі напрями діяльності зарубіжних менеджерів в сфері спорту, з урахуванням українських реалій, можуть стати рушійними для якісного реформування галузі. Основи ре-

алізації спортивного менеджменту представлені на рис.2.

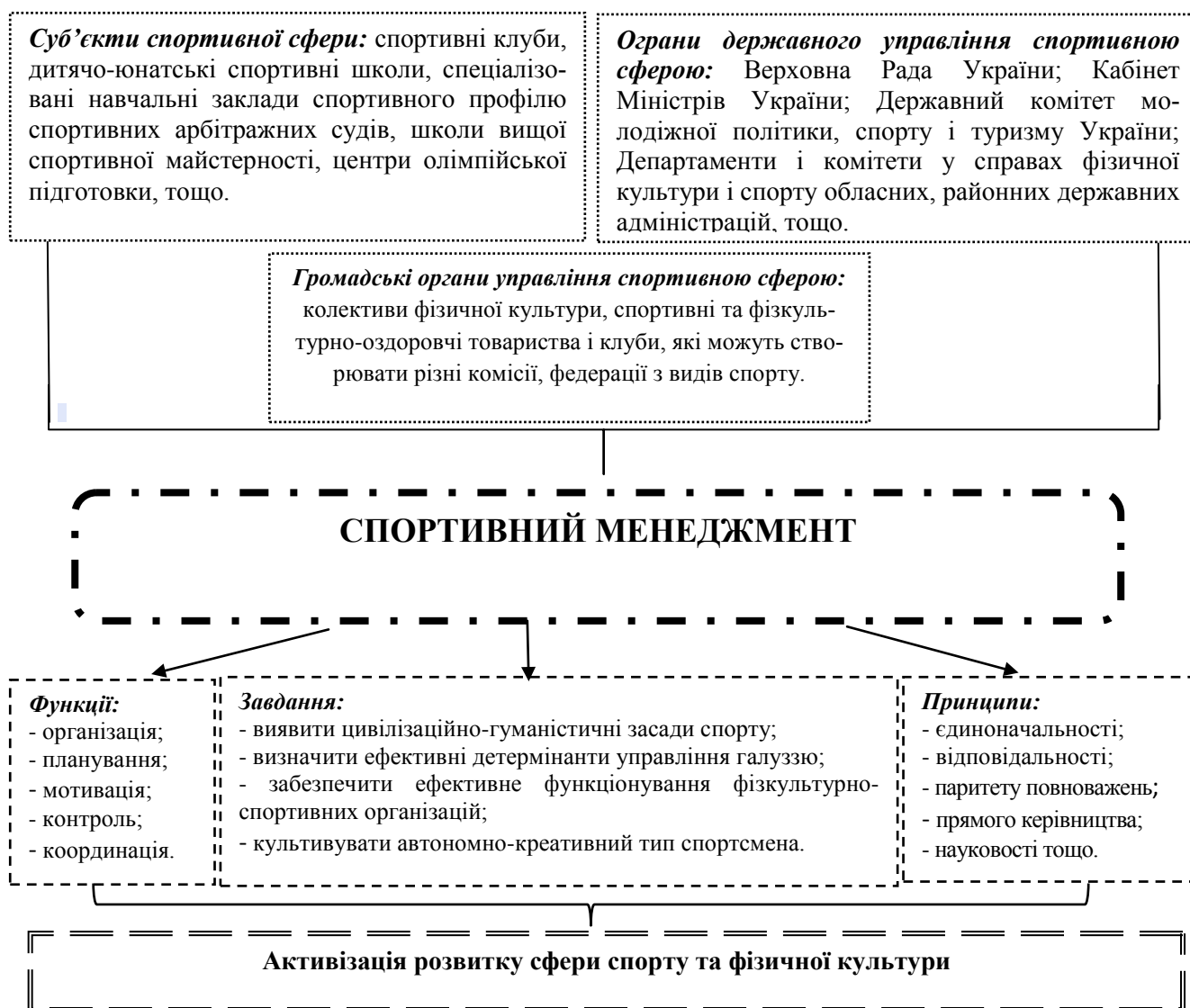


Рис. 2. Реалізація спортивного менеджменту в Україні

Джерело: власна авторська розробка

Головні проблеми, які стають на заваді розвитку українського спорту, це застаріла система управління, активне проникнення у сферу фізичної культури і спорту ринкових відносин, хронічний дефіцит коштів і зародковий стан спортивної індустрії, що спричинюють гостру невідповідність між намаганням держави зберегти провідну роль у забезпеченні життєдіяльності сфери і її обмеженими ресурсними можливостями [9, 10].

Для вирішення зазначених проблем вкрай необхідно запросити до управління сферою фізичної культури та спорту молодих фахівців, які мають професійну освіту, нові ідеї, а також володіти навичками в менеджменті та знаннями ринкової економіки. Надати їм можливість формувати власну дієву команду і нести відповідальність за свій сектор роботи.

Якісний розвиток спортивної сфери залежить від наявності високо-

кваліфікованих кадрів. В Європі навчальні заклади, що готують менеджерів в галузі спорту за програмами Master of business administration (MBA) або за державними освітніми стандартами, почали з'являтися лише на початку 80-х років ХХ століття. Характерною відмінністю таких навчальних закладів від США і Канади є універсальність. Адже, в США і Канаді го-

тують спеціалізованих фахівців, насамперед, в баскетболі та гольфі та боксі. В Європі такі навчальні заклади готують саме менеджерів, а не тренерів або дієтологів, при цьому, найбільших успіхів в цій галузі досягла Велика Британія, Франція, Швейцарія та Німеччина (табл. 3).

Таблиця 3

Навчальні заклади у галузі спорту в Європі

Країна	Навчальний заклад	Характеристика навчання
Велика Британія	Університет Ковентрі	Річна програма навчання передбачає освоєння як загальних дисциплін (основи маркетингу, керівництво персоналом, фінансовий менеджмент), так і вузькоспеціалізованих - спортивну журналістику, спортивну економіку, роботу зі спонсорськими організаціями, управління спортивними будівлями і навіть спортивний кастинг.
	Університети Де Монфор (De Montfort University), Центрального Ланкаширу (Central Lancashire University) і Лондон Метрополітен (London Metropolitan University)	Кожна з програм навчання в цих університетах передбачає, крім вивчення дисциплін, ще й стажування тривалістю від трьох до дев'яти місяців. Після вдалого його проходження стажер має можливість отримати постійну роботу.
Франція	Школа Евромед-Марсель	Крім звичайних вимог для MBA (вища освіта, державною володіння мовою, загальне і професійне резюме та відгуки), необхідно пред'явити GMAT (Graduate Management Assessment Test), а також документ, що підтверджує як мінімум трирічний досвід роботи. Передбачена чотиримісячна практика в спортивних організаціях.
	Комерційна школа Ауденсія Нант (Audencia Nantes)	Пропонує програму майстерності з управління спортивними організаціями (Mastere Specialise in Management of Sport Organisations). Передбачена чотиримісячна практика в спортивних організаціях.
	Школи Glion Hotel School і Les Roches	Найбільш перспективні напрями навчання спортивних управлінців - наголос з самого початку робиться на спеціалізації (теніс, футбол і т. д.). Підготовка йде в основному за стандартами бакалаврату. Можливо також навчання за скороченими програмами (з отриманням сертифікату) і післядипломна підготовка.

Німеччина	Інститут спортивної економіки та спортивного менеджменту (Institut fuer Sportoekonomie und Sportmanagement) при Вищій школі спорту в Кельні	Дається класична університетська освіта - програми з поглибленим вивченням правових основ комерційної та некомерційної діяльності спортивних організацій, спонсорства тощо.
	Інститут мов та економіки у Фрайбурзі (Institut fuer Sprachen und Wirtschaft)	Класична освіта MBA, в рамках якої вивчаються основи маркетингу та спонсоринга, концепції спортивного підприємництва, адміністрування проектів тощо.

Джерело: згруповано автором за даними [1, 3]

Отже, світовий досвід навчання в галузі спортивного менеджменту є досить вагомий. В Європі та світі діють багато навчальних закладів, які здійснюють як вузькоспеціалізовану підготовку фахівців (теніс, футбол, бокс), так і широкоспеціалізовану, яка передбачає навчання одразу за кількома напрямками в спорті і фізичній культурі.

В Україні за даними державної статистичної звітності у сфері фізичної культури і спорту працюють 70 135 штатних працівників, з яких майже 48,9 % працівників закладів освіти, 21 % тренерів з видів спорту, 8,4 % працівників позашкільних навчальних закладів, дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання (крім тренерів з видів спорту), 2,6 % працівників структурних підрозділів з питань фізичної культури і спорту усіх рівнів, 2,8 % працівників спортивних споруд, 2 % працівників фізкультурно-спортивних товариств, 0,2% працівників відокремлених підрозділів національних

спортивних федерацій, 3,4 % спортсменів-інструкторів з видів спорту, 10,7 % інших працівників закладів, установ, організацій сфери фізичної культури і спорту [11]. Дані представлені на рис. 3.

Також варто реформувати спортивні організації, надавши їм можливість діяти за принципом автономії, при цьому відтворивши вертикальні та горизонтальні зв'язки між усіма діючими суб'єктами спортивної сфери. Ще одним напрямом вирішення проблем розвитку спортивної сфери є переорієнтування системи з утримання об'єктів на розвиток людей. Така періорієнтована система буде працювати, якщо на місцевому рівні буде впроваджена адресна система фінансування масового спорту. Крім цього, для розвитку фінансування сфери фізичної культури і спорту є варіант перетворення більшої частини спортивних шкіл, баз та таборів в приватний бізнес. Проте, враховуючи економічну ситуацію, яка склалася в країні, такий варіант не є привабливим для бізнесу. Адже, платоспроможність населення є низькою.

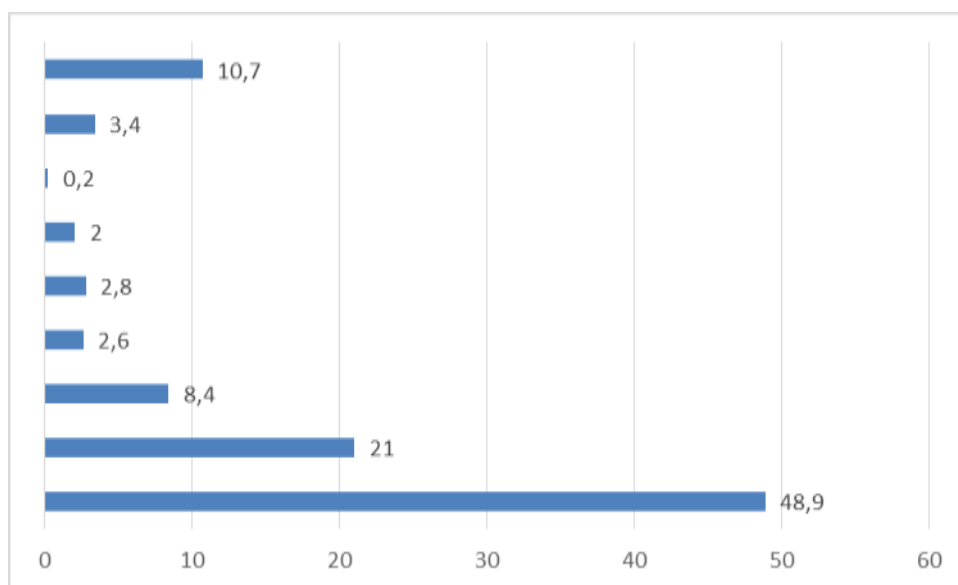


Рис. 3. Структура кадрів у сфері фізичної культури і спорту, %.

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Для залучення фінансових ресурсів у вітчизняний спорт через маркетингове управління, потрібно перейти від просто створення змагань до створення спортивних подій, бо саме вони у світовій спортивній індустрії мають маркетинговий потенціал для світових брендів. Якісні спортивні події цікаві тим, що рекламна інформація про продукт, розміщена в період їх проведення змагань, потрапляє безпосередньо кінцевому споживачеві продуктів, тій цільовій аудиторії, що здатне зібрати спортивна подія, організоване на хорошому видовищному та інформаційному рівні [12].

Висновки. Отже, спортивний менеджмент є запорукою якісного розвитку спортивної сфери України. Найбільш розповсюдженими концепціями сучасної теорії управління спор-

тивною сферою є концепції теорії людських системного, процесного та ситуаційного підходів, вірусного менеджменту. Основними проблемами розвитку українського спорту є застаріла система менеджменту, активне проникнення у сферу фізичної культури і спорту ринкових відносин, хронічний дефіцит коштів і нерозвинений стан спортивної індустрії. Тому для активізації спортивної сфери слід активно застосовувати спортивний менеджмент, який дозволить підвищити результативність та ефективність сфери спорту та фізичної культури. При цьому, необхідно відштовхуватися від комерційного принципу в організації професійного спорту, але паралельно розвивати масовий за державної підтримки.

Список використаної літератури

1. Ажажа М.А., Білологур В.Є., Постол О.Є., Максименюк М.Ю, Сапа Н.В., Романенко Т.П. Філософія антикризового державного управління / Під ред. д.філософ. н. проф. Воронкової В.Г. Запорізька державна інженерна академія. Запоріжжя. ЗДІА. 2014. 292 с.
2. Білогуров В.Є. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2016. № 64. с. 178-190.
3. Спортивний менеджмент: європейська школа. *Журнал «Сучасна освіта»*. №1-2. 2015. URL: <https://s-osvita.com.ua/magazine/stati-iz-zhurnal/obuchenie-zagranitsej/1237-sportivnij-menedzhment-evropejska-shkola> (дата звернення 22.02.2020).
4. Менеджмент. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент> (дата звернення 21.02.2020).
5. Илюхин Ю. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления. URL: <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02> (дата звернення 21.02.2020).
6. Христова Т. Актуальні питання управління процесом у сфері фізичного виховання та спорту. URL: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova9/subor/Khrystova.pdf> (дата звернення 23.02.2020).
7. Kyrylov Y. Y., Tanklevska N. S., Zhosan G. V. Viral management as a subset of creative management in conditions of financial instability. *Науковий вісник Полісся* No 2 (14), ч. 2, 2018. с. 160-164.
8. Танклевська Н.С., Кирилов Ю.Є., Зайцева О.І. Управління усвідомленими адаптивними організаціями в умовах соціально-економічних трансформацій та фінансової турбулентності. *Науковий вісник Полісся. Чернігів: ЧНТУ*. 2017. № 4 (12). С. 36-39.
9. Сітнікова Н.С. Сучасний стан фінансування Олімпійського руху в Україні. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_4 (дата звернення 23.02.2020).
10. Спортивний менеджмент. 2016. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/114564-Sportivnyumenedzhment.html> (дата звернення 23.02.2020).
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.02.2020).

12. Нікітенко С.В. Особливості фінансування фізичної культури та спорту в Україні. *Державне управління.* №1 (53). 2016. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/19.pdf (дата звернення 22.02. 2020).

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201555](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201555)

JEL Classification L83

MODERN CONCEPTS OF MODERN SPORTS MANAGEMENT

TANKLEVSKAYA Nataliya

Doctor of Sciences Economic, Professor

State Higher Educational Institution "Kherson State Agrarian University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2906-4051>

e-mail: ntanklevska@gmail.com

VYBRANS'KYY Vitaliy

PhD student in the Department of Economics and Finance

State Higher Educational Institution "Kherson State Agrarian University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0040-2785>

e-mail: v.vybranskii@gmail.com

Abstract. *The author analyzes the definitions of the essence of sports management, which consists of targeted impact of the control subject on the control object in order to ensure the effective functioning of the object, improve its initial state and bring it to the desired. Its principles, functions and concepts are investigated. The problems of the current state of the sports sector and ways to improve it are identified. It is also found that the greatest success in the field of training highly qualified workers in the field of sports management was achieved by the United Kingdom, France, Switzerland and Germany.*

Key words: *sports, physical culture, management, management, sports management, concepts, marketing, viral management.*

Today, sports and physical culture is an actual direction of development of society both in material and spiritual aspect. Not only does sport perform a social function, it is a significant source of profit. Nowadays, Ukrainian sport and physical culture are on the verge of change, dictated by the world community. The Ukrainian sports industry is not quite ready for these changes at this time. First of all, this is reflected in insufficient funding in this area, outdated material and technical facilities, lack of an effective legislative and regulatory system of taxation, benefits, sponsorship and patronage, as well as the right to broadcast television and more. Therefore, it is im-

portant to ensure the development of the sports sector in the context of strengthening the management of sports management. The purpose of the work is to study the process of becoming and developing sports management, as well as to develop effective elements for adapting it in Ukraine in accordance with current international trends. According to the purpose, the following tasks were set: study of the nature and role of sports management; to analyze the tendencies of management development in the field of sports; to distinguish modern concepts of sports management.

The article deals with the process of formation and development of sports and

physical culture management. It is established that the history of sports management dates back more than a century. The first to apply management in this area were the ancient Romans, who owned and disposed of gladiators, as well as Chinese yakuza agents who arranged fights between the best fighters. The United Kingdom, France, Switzerland and Germany have also found that the greatest success in the training of highly skilled sports management professionals

has been achieved. The definition of the essence of sports management was analyzed, which is the purposeful influence of the management entity on the management object in order to ensure the effective functioning of the object, improve its initial state and bring it to the desired. Its principles, functions and concepts are explored. The problems of the current state of the sports field and ways to improve it have been identified.

References

1. Azhazha M., Bilolohur V., Postol O., Maksymenyuk M., Sapa N., Romanenko T. (2014) *Filosofiya antykryzovoho derzhavnoho upravlinnya* [Philosophy of anti-crisis public administration]/ Ed. prof. Voronkovoyi V. Zaporiz'ka derzhavna inzhenerna akademiya. Zaporizhzhya. ZDIA. 292 p. (in Ukrainian).
2. Bilohurov V. (2016) *Sportyvnyy menedzhment yak novyy naukovyy napryamok ta dystsyplina* [Sport management as a new scientific direction and discipline]. *Humanitarnyy visnyk ZDIA*. № 64. pp. 178-190 (in Ukrainian).
3. *Sportyvnyy menedzhment: yevropeys'ka shkola* [Sport Management: European School]. *Zhurnal «Suchasna osvita»*. №1-2. 2015. URL: <https://s-osvita.com.ua/magazine/stati-iz-zhurnala/obuchenie-za-granitsej/1237-sportivnij-menedzhment-evropejska-shkola> (accessed February 22, 2020) (in Ukrainian).
4. *Manadzhenment* [Management]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент> (accessed February 21, 2020) (in Ukrainian).
5. Iluhin U. (2014) *Sportivniy menedzhment. Principi, funkciy, metodi upravlinya* [Sports management. Principles, functions, control methods]. URL: <http://zapiski-osporte.blogspot.com/2014/02> (accessed February 21, 2020) (in Russian).
6. Khrystova T. *Aktual'ni pytannya upravlinnya protsesom u sferi fizychnoho vykhovannya ta sportu* [Topical issues of process management in the field of physical education and sports]. URL: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova9/subor/Khrystova.pdf> (accessed 23 February 2020) (in Ukrainian).

7. Kyrylov Y., Tanklevska N., Zhosan G. (2018) Viral management as a subset of creative management in conditions of financial instability. *Naukovyy visnyk Polissya*. No 2 (14), part. 2. pp. 160-164 (in English).
8. Tanklevs'ka N., Kyrylov Y., Zaytseva O. (2017) *Upravlinnya usvidomlenymy adaptyvnyy orhanizatsiyamy v umovakh sotsial'no-ekonomichnykh transformatsiy ta finansovoyi turbulentnosti* [Management of informed adaptive organizations in the conditions of socio-economic transformations and financial turbulence] *Naukovyy visnyk Polissya*. Chernihiv: CHNTU. № 4 (12). S. 36-39 (in Ukrainian).
9. Sitnikova N. (2011) *Suchasnyy stan finansuvannya Olimpiys'koho rukhu v Ukrayini* [The current state of financing of the Olympic Movement in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_4 (accessed 23 February 2020) (in Ukrainian).
10. *Sportivniuy menedzhment* (2016) [Sports management]. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/114564-Sportivnyi-menedzhment.html> (accessed 23 February 2020) (in Ukrainian).
11. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny* [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 23 February 2020) (in Ukrainian).
12. Nikitenko S. (2016) *Osoblyvosti finansuvannya fizych noyi kul'tury ta sportu v Ukrayini* [Features of Physical Culture and Sports Financing in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya*. №1 (53). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/19.pdf (accessed February 22, 2020) (in Ukrainian).

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201559](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201559)

УДК 658.1

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КОВАЛЬЧУК Вероніка Геннадіївна

*доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та
соціально-гуманітарних дисциплін*

Харківського інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>

e-mail: covveron@ukr.net,

ШОПІНА Анна Михайлівна

студентка магістратури

Харківського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5561-9618>

e-mail: anna97954@gmail.com,

ПОНОМАРЬОВА Аліна Юріївна

студентка магістратури

Харківського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4861-5229>

e-mail: aj.ponomarova@gmail.com

Анотація. У статті проаналізовано ділову активність підприємства та необхідність розроблення стратегічного напрямку розвитку підприємства. Систематизовано методи стратегічного управління та інструменти їх реалізації. Зазначено пріоритетність збалансованого управління у підвищенні керованості підприємством.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, принципи стратегічної діяльності, ключові показники ефективності, ділової активності та платоспроможності підприємства.

Аннотация. В статье проанализированы деловую эффективность предприятия и необходимость разработки стратегического направления развития предприятия. Систематизированы методы стратегического управления и инструменты их реализации. Указано приоритетность сбалансированного управления в повышении управляемости предприятием.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, принципы стратегической деятельности, ключевые показатели эффективности, деловой активности и платежеспособности предприятия.

Постановка проблеми. Передумовою і водночас першим етапом стратегічного планування витрат є стратегічний аналіз. Завдяки йому і з метою визначення проблем і водночас можливостей поліпшення системи планування та обліку витрат здійснюється своєрідна перевірка стану підприємства і оточуючого його середовища. Крім того, стратегічний аналіз – це аналітична основа стратегічного планування. Важливим елементом стратегічного аналізу є його інформаційне забезпечення, без якого проведення аналізу нереальне. В умовах ринкових відносин суспільство потрапляє під корінні перетворення. Відбувається становлення нової економічної системи, а через це змінюються економічні відносини. Однією з характерних рис забезпечення розвитку економіки є корінна зміна державного регулювання діяльності підприємств. Це зумовлюється низькою ефективністю виробництва, значними структурними диспропорціями, підривом фінансово-економічних інститутів, неефективною системою управління, планування і регулювання економіки України. Це визначає необхідність вироблення наукових уявлень про майбутню модель державного управління, контроль і регулювання економічних процесів, які виникають. Результати діяльності підприємства визначаються факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище є мінливим, тому не залежить від зусиль працівників, проте неврахування його впливу під час розроблення перспективних напрямів розвитку може обернутися катастрофічними втратами для

суб'єкта господарювання. Нерелевантний характер факторів зовнішнього середовища зумовлює скорочення або розширення обсягів діяльності підприємства і може привести до змін у його внутрішньому середовищі. Тому для підвищення ефективності господарювання необхідним є спільне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та стану зовнішнього середовища з метою виявлення взаємозв'язків і розроблення альтернатив його стратегічного розвитку. Вивчення господарської практики вітчизняних підприємств доводить, що стратегічному управлінню не приділяється належної уваги, а його менеджментом вирішуються переважно ситуаційні проблеми діяльності, які пов'язані з прискоренням оборотності капіталу, покриттям його дефіциту, оптимізацією грошових потоків, зменшенням витрат і т. п. У практиці стратегічного управління недостатньо використовуються інноваційні інструменти, адекватні динамічним змінам зовнішнього середовища.

Для формування виваженої стратегії менеджери повинні застосовувати різні методи, які інтегрують теоретичні і практичні аспекти системи управління підприємством. Важлива роль у цьому належить методам, в основу яких покладено оцінювання їх результативності. Застосування цих методів дає можливість пов'язати існуючі бізнес-процеси із системою ключових показників ефективності, сформувати дієвий механізм для мотивації працівників на виконання стратегічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні

аспекти стратегічного управління вивчалися багатьма науковцями. Серед них варто виокремити Б. Альстренда, І. Ансоффа, К. Боумена, Х. Віссема, П. Дойля, П. Друкера, Р. Каплана, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кіпланда, Г. Клейнера, Д. Лемпела, Д. Львова, Д. Нортон, Д. Перкінса, Т. Пітерса, М. Портера, Х. Рамперсада, П. Сенте, А. Стрікленда, А. Томпсона, Р. Уотермена та ін. Незважаючи на важливість отриманих результатів, враховуючи складність окреслених проблем, вони продовжують залишатися об'єктом наукових дискусій.

Так зазначається, що функціонування підприємств супроводжується невдалою побудовою і слабкою керованістю організаційних структур, невмінням налагодити результативні взаємовідносини між власниками, органами управління і працівниками підприємств, стагнацією та втратою здатності до розвитку, низьким рівнем адаптивності та гнучкості стосовно впливів зовнішнього середовища, високим рівнем бюрократизації, неефективною системою економічного стимулювання, нездатністю оперативного реагування на проблеми та вирішення конфліктів, непослідовним та елементним управлінням. За таких умов виникає необхідність у розробленні методичних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління, яка б дала змогу поєднати управлінський досвід минулого з новітніми надбаннями у сфері менеджменту та забезпечити високий рівень ефективності функціонування вітчизняних підприємств.

Метою статті є розроблення теоретичних положень та практичних реко-

мендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для більш ефективного функціонування в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно визначати напрям подальшого розвитку, який стане запорукою успішної діяльності. Для визначення напрямку розвитку підприємства використовують стратегічне планування, як основний та найвикористовуваніший метод стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

Стратегічне управління є процесом, який включає три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначається довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства. Етапи стратегічного управління частково співпадають у часі й справляють взаємний вплив [1].

Стратегічне планування дозволяє визначити основні пріоритети стратегічного розвитку компанії, забезпечити виконання поставлених цілей всіма працівниками компанії, оцінювати досягнуті результати та регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. За його відсутності підприєм-

ству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Управління підприємством необхідно розглядати з двох напрямів: оперативне та стратегічне. Оперативне управління спрямоване на прийняття управлінських рішень, які впливають на поточну прибутковість підприємства, орієнтуючись на внутрішнє середовище підприємства, використовуючи коротко- та середньострокове планування. Стратегічне управління досліджували відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В. Герасимчук, З. Шершньова, О. Віханський, А. Наумова. І. Ансофф трактував стратегічне управління, як діяльність, пов'язану з установленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй змогу досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [1].

А. Томпсон вбачав в стратегічному управлінні процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [2].

М. Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи

ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегічне управління як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [3]. Беручи до уваги наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, різносторонні погляди на визначення стратегічного управління, можемо стверджувати, що стратегічне управління - багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3]. Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [4].

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідні інформаційні банки;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу [5].

Проте стратегічне управління має свої характерні риси, які залежать від наявності та взаємодії таких чинників, як галузева належність підприємства, його розмір, тип виробництва, наявність науково-технічного потенціалу, рівня управління тощо.

Стратегічне управління сприяє найефективнішому використанню здібностей працівників, розрізняє рівень кваліфікації персоналу [6]. Можна сказати, що ефективність управління підприємством залежить від менеджерів, які розробляють стратегії підприємства та втілюють їх у життя. Головною метою вищого керівного апарату є виявлення таких працівників, які не тільки розробляють сильні та націлені на результат стратегії, а й вміють втілювати їх у життя. Тобто, недостатньо тільки вдало розробленої стратегії,

вона повинна бути реалізована на практиці.

Багато українських підприємств взагалі не розглядають розробку стратегії як доцільний ефективний інструмент для подальшого функціонування та розвитку. Це може бути пов'язано з низьким професійним рівнем керівного апарату організації. Між тим, в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, ризику виникнення криз та підвищення конкуренції на ринку, вкрай важливо втілювати у життя практичний інструментарій стратегічного управління як закордонних організацій, так і вітчизняних підприємств [7].

Вчені виділяють такі принципи успішної стратегічної діяльності підприємства:

- кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;
- новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;
- послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг

товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

- навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;
- підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [8].

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління. У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства.

Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться

сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників.

На прикладі проведемо аналіз АТ «Харківобленерго» за 2016-2018 роки. Середньоблікова чисельність працівників компанії станом на 2018 рік становить 6 443 чоловіка, що на 138 чоловік менше ніж у 2017 році та на 319 чоловік менше ніж у 2016 році. Дані свідчать про значне скорочення штату [9].

Товариство повинне виконувати інвестиційну програму, спрямовану на заміну, ремонт і модернізацію основних засобів. Однак, відповідно до звіту інвестиційна програма у 2018 році була виконана лише на 6,64% (в 2017 р. – 2,79%).

Причиною невиконання програми є постійна недоплата організацій, що фінансуються з державного бюджету і підприємств житлово-комунального господарства. За 12 місяців 2018 приріст боргу даних організацій за спожити електроенергію склав 431,3 млн. грн. (без ПДВ).

При середньому розрахунковому алгоритмі перерахування коштів в ДП «Енергоринок» за 2018 рік 86,5% недоплата за куплену електроенергію повинна скласти 373,1 млн. грн. (без ПДВ), але за станом на 01.01.2019 АТ «Харківобленерго» має недоплату перед ДП «Енергоринок» в сумі 362,1 млн. грн. (без ПДВ). Тобто ті кошти, що були передбачені в структурі тарифу не виконання інвестиційної програми були спрямовані для оплати за куповану електроенергію за КП «Харківводоконал» та КП «Харківські теплові мережі».

Отже, за 12 місяців 2018 АТ «Харківобленерго» не тільки не виконала інвестиційну програму, а також не змогло розрахуватися за зобов'язаннями з оплати ПДВ і податку на прибуток (сума боргу по податках станом на 01.01.2019 склала 349 млн. грн. проти 272 млн. грн. на 01.01.2018). Товариство майже повністю позбавлена оборотних коштів, через брак яких не може виконувати

затверджену НКРЕКП інвестиційну програму, поточні і капітальні роботи, технічне обслуговування електричних мереж і обладнання, виплату заробітної плати і багато іншого, без чого нормальне функціонування енергокомпанії неможливо.

Тож розглянемо основні економічні показники фінансової діяльності АТ «Харківобленерго» у 2016-2018 роки у табл. 1.

Таблиця 1

Основні економічні показники фінансової діяльності АТ «Харківобленерго» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	Роки, тис. грн.			Абс. відх, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід	6793241	7947766	9057173	1154525	1109407	17	12,2
Собівартість	6810348	7566615	9131693	756267	1565078	11,1	17,1
Валовий прибуток (збиток)	-17107	381151	-74520	364044	306631	-2128	-411,5
Інші операційні доходи	103014	112129	348898	9115	236769	8,8	67,9
Адміністративні витрати	105352	123454	184775	18102	61321	17,2	33,2
Витрати на збут	54317	205515	25336	151198	-180179	278,4	-711,2
Інші операційні витрати	44098	147848	83780	103750	-64068	235,3	-76,5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-117860	16463	-19543	-101397	-3080	86	15,8
Інші доходи	18229	17678	14750	-551	-2928	-3	-19,9
Фінансові витрати	1450	1532	1601	82	69	5,7	4,3
Інші витрати	2403	2651	190	248	-2461	10,3	-1295,3
Фінансовий результат до оподаткування	-103484	29958	-6584	-73526	23374	71,1	-355
Чистий прибуток	-99571	31036	256	-68535	-30780	68,8	-11837

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Як свідчать представлені дані, у 2016 році АТ «Харківобленерго» отримали збиток у сумі 99571 тис. грн., а у 2017 р. – прибуток 31 036 тис. грн.. Причиною збиткової діяльності АТ «Харківобленерго» у

2016 р. стало значене збільшення собівартості реалізованої продукції у 2016 р. (на 44,4% в порівнянні з попереднім роком). Взагалі 2016 рік був збитковий для підприємства, але в 2017 році товариство отримало прибуток від операційної діяльності, з податку на прибуток та чистий прибуток. У 2018 році собівартість дуже сильно зросла, що звичайно ж вплинуло на чистий прибуток, тому на кінець 2018 року товариство отримало

прибуток, але на 30776 тис. грн. менше ніж у 2017 році [10].

Далі проаналізуємо показники платоспроможності підприємства – характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Розглянемо основні показники платоспроможності підприємства на рис. 1.

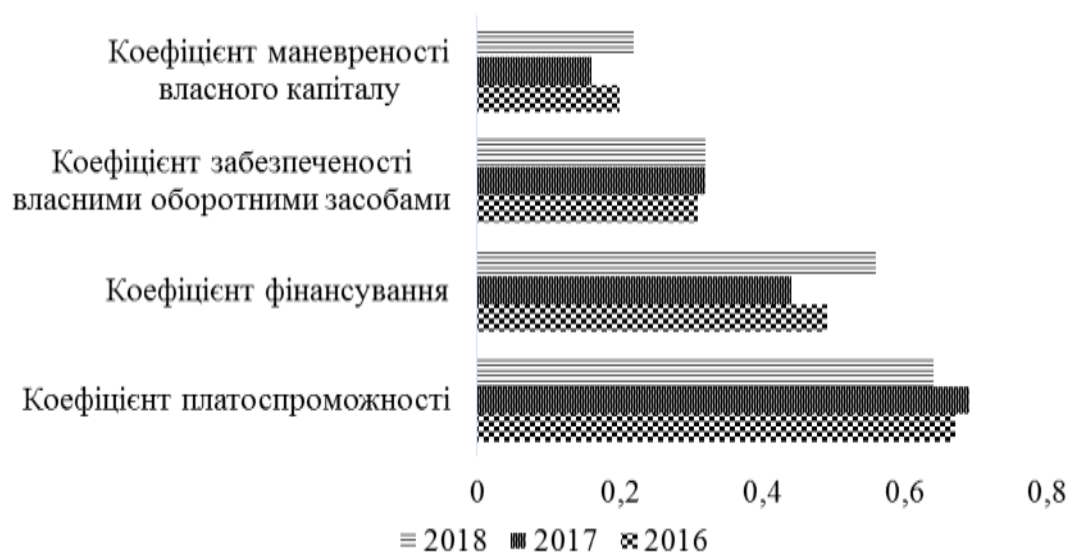


Рис. 1. Основні показники платоспроможності підприємства за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Дані коефіцієнта платоспроможності підприємства протягом трьох років коливаються, але порівняно з 2016 роком значення коефіцієнта зменшилося на 0,03 і це свідчить про те, що підприємство немає достатньо ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування порівняно з 2016 роком зріс на 14,3% у 2018 році. Значення коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власним

капіталом показують, що товариство має проблеми з оборотними засобами та власним капіталом, бо їх недостатньо для кращого розвитку АТ «Харківобленерго».

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів, представлених у табл. 2.

Аналіз ділової активності АТ «Харківобленерго» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,78	4,9	3,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	27,37	19,8	5,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	217,62	215,36	180,007
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,23	2,08	1,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,64	2,5	2,35

Джерело: складено авторами на основі [10]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом трьох років зменшилася на 1,98. Коефіцієнт кредиторської заборгованості також значно зменшився протягом аналізованого періоду на 21,67. Ці коефіцієнти повинні збільшуватися, а не зменшуватися, бо вони показують у скільки разів виручка перевищує середньорічну дебіторську та кредиторську заборгованість.

Показник оборотності власного капіталу протягом 2018 року зменшився на 11%. Коефіцієнт оборотності основних засобів – чим вище значення коефіцієнту, тим ефективніше підприємство використовує основні засоби, а з аналізу видно, що коефіцієнт зменшився у 2018 році на 0,26 порівняно з 2016 роком.

Висновки. Отже, постійна нестача фінансових ресурсів організацій, що утримуються за рахунок коштів державного бюджету, і підприємств житлово-комунального господарства призвело до невиконання інвестиційної програми та неможливості розрахуватися за зобов'язаннями з оплати ПДВ і

податку на прибуток, саме через це АТ «Харківобленерго» має проблеми з оборотними активами, з дебіторською та кредиторською заборгованістю, але чистий дохід та собівартість з кожним роком зростають. Також необхідно внести корективи щодо стратегічного управління, а саме в стратегії розвитку підприємства доцільно: визначити місію, цілі і завдання; провести аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства та оцінку його конкурентоспроможності за основними видами діяльності; постійно здійснювати моніторинг зовнішнього економічного середовища та ринку товарів і послуг задля виявлення перспективних напрямків підприємницької діяльності та розробки випереджаючих стратегічних планів і реалізації конкретних програм. На наше переконання, саме комплексність і системність стратегічного управління діяльністю підприємства дозволить забезпечити йому інноваційність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Список використаної літератури

1. Муқан О.В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.В. Муқан; Нац. ун-т «Львівська політехніка». 2008. 24 с.
2. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92-96.
3. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>
4. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>
5. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 4. С. 179-182.
6. Доценко І.О., Мельничук О.П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 79-84.
7. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm.
8. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. № 5. С. 295-302.
9. Акціонерне товариство «Харківобленерго». URL: <https://www.oblenergo.kharkov.ua/>.
10. Агенство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua>.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201559](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201559)

JEL Classification: L20

IMPROVEMENT OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

KOVALCHUK V. G.

*Doctor of Science in Public Administration,
Associate Professor, Head of the Management and
Social and Humanitarian Disciplines Department,
Kharkiv Institute of the Banking University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>
e-mail: covveron@ukr.net*

SHOPINA A. M.

*Student of master's degree
Kharkiv Institute of the Banking University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5561-9618>
e-mail: anna97954@gmail.com*

PONOMAROVA A. Yu.

*Student of master's degree
Kharkiv Institute of the Banking University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4861-5229>
e-mail: aj.ponomarova@gmail.com*

Abstract. *The article analyzes the business efficiency of the enterprise and the need to develop a strategic direction of the enterprise development. The methods of strategic management and tools for their implementation are systematized. The priority of balanced management in increasing enterprise manageability is indicated.*

Key words: *strategy, strategic management, strategic planning, principles of strategic activity, key performance indicators, business activity and solvency of the enterprise.*

Ensuring the development of the national economy requires a change in approaches to state regulation of Ukrainian enterprises. This is due to an ineffective economic policy, which led to significant structural imbalances, a drop in production volumes, and the loss of financial stability and competitiveness by domestic enterprises.

Managers must apply different methods that integrate different theoretical and practical aspects of the enterprise management system to formulate a sound strategy. The most important role belongs to the methods, which are based on the evaluation of their effectiveness. The application of these methods makes it possible to link existing business pro-

cesses with the system of key performance indicators to form an effective mechanism for motivating employees to perform strategic tasks.

Developing theoretical provisions and practical recommendations for improving the system of strategic enterprise management are the main purposes of the article.

This article examines two areas of enterprise management - operational and strategic. The advantages and principles of successful strategic activity of the enterprise are also given.

In today's environment, companies that are successful in Economics focus their efforts not only on achieving financial results, but also on developing their development programs to improve the society.

The results of the article research are directed to JSC "Kharkivoblenergo". The main economic indicators of financial activity, indicators of solvency and business activity of the enterprise are analyzed. Conclusion was made that JSC "Kharkivoblenergo" has problems with current assets, receivables and payables.

It is also necessary to make adjustments to strategic management, namely: defining the mission, formulating strategic goals and objectives, comparative analysis of the strengths and weaknesses of the enterprise and its competitiveness; evaluation of existing and perspective directions of business activity; studying the environment, identifying promising areas of business, developing strategic plans and specific tasks.

References

1. Mukan O.V. (2008). Formuvannia system korporatyvnoho upravlinnia v mashynobuduvanni [Formation of corporate governance systems in mechanical engineering]. Extended Abstract of Candidate of Economic Sciences. NULP: Ljviv [in Ukrainian].
2. Jermakova, O. M. (2015). Strateghichne upravlinnja pidprijemstvom: sutnistj ta osoblyvosti [Strategic enterprise management: essence and features]. *Naukovyj visnyk Polissja - Polesie Scientific Bulletin*, 4, 92-96 [in Ukrainian].
3. Stavycjkyj O. V. (2011). Osoblyvosti rozvytku streteghichnogho upravlinnja v Ukrajini [Features of strategic management development in Ukraine]. *Elektronne naukove fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika» - Effective Economics Electronic Scientific Professional Edition*, 8. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646> [in Ukrainian].
4. Ortina Gh. V. (2010). Metodologhichni koncepciji vyznachennja strateghichnogho upravlinnja pidprijemstvom [Methodological concepts of definition of strategic enterprise management]. *Elektronne naukove fakhove vydannja «Efektyvna*

- ekonomika*» - *Effective Economics Electronic Scientific Professional Edition*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197> [in Ukrainian].
5. Nevmerzhyckja S. M. (2011). Udoskonalennja strategichnogo upravlinnja dijajnistju pidpryjemstva [Improvement of strategic management of enterprise activity]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu - Bulletin of Khmelnitsky National University*, 4, 179-182 [in Ukrainian].
6. Docenko I. O. & Meljnuchuk O. P. (2018). Strategichne upravlinnja finansovo-ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva [Strategic management of financial and economic security of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo - State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3 (102), 79-84 [in Ukrainian].
7. Strategichne upravlinnja jak neobkhidna peredumova stalogho rozvytku pidpryjemstva [Strategic management as a necessary prerequisite for sustainable enterprise development]. [confcontact.com](http://www.confcontact.com). Retrieved from: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm.
8. Zarichna O. V. (2014). Rolj strategichnogo upravlinnja v dijajnosti pidpryjemstva v umovakh stalogho rozvytku rehionu [The role of strategic management in the activity of the enterprise in conditions of sustainable development of the region]. *Socialjno-ekonomichni problemy suchasnogho periodu Ukrajinny - Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 5, 295-302 [in Ukrainian].
9. Aktsionerne tovarystvo «Kharkivoblenerho» [Joint Stock Company “Kharkivoblenergo”]. Retrieved from: <https://www.oblenergo.kharkov.ua>.
10. Aghenstvo z rozvytku infrastruktury fondovogho rynku Ukrajinny: oficijnyj veb-sajt [Stock Market Infrastructure Development Agency of Ukraine: Official Website]. smida.gov.ua. Retrieved from: <https://smida.gov.ua>.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201604](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201604)

УДК 338.24: 631.11

БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

ГЛУХОВА Валентина Іванівна

к.е.н., доцент,

зав. кафедри обліку і фінансів

Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3120-9651>

e-mail: glukhova710@gmail.com

КРАВЧЕНКО Христина Володимирівна

студентка Кременчуцького національного

університету ім.М.Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1287-9249>

e-mail: gofly375@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто основні форми та види державної фінансової підтримки виробників сільськогосподарської продукції. Проаналізовано динаміку обсягів бюджетного фінансування сільськогосподарських підприємств України. Здійснено аналіз динаміки обсягів податків, сплачених сільгоспвиробниками до бюджету. Проведено оцінку бюджетно-податкової політики держави в галузі сільськогосподарського виробництва України, виявлено проблемні моменти та запропоновано шляхи її вдосконалення.

Ключові слова. бюджетно-податкова політика, сільське господарство, державна підтримка, бюджетні кошти, аграрний сектор.

Постановка проблеми. Багаторічний світовий досвід ведення сільськогосподарства показує, що через специфіку цієї галузі вона потребує активного втручання держави в про-

Аннотация. В статье рассмотрены основные формы и виды государственной финансовой поддержки производителей сельскохозяйственной продукции. Проанализирована динамика объемов бюджетного финансирования сельскохозяйственных предприятий Украины. Осуществлен анализ динамики объемов налогов, уплаченных сельхозпроизводителями в бюджет. Проведена оценка бюджетно-налоговой политики государства в области сельскохозяйственного производства Украины, выявлены проблемные моменты и предложены пути ее совершенствования.

Ключевые слова. бюджетно-налоговая политика, сельское хозяйство, государственная поддержка, бюджетные средства, аграрный сектор.

цес її функціонування. Аграрний сектор є одним із найголовніших в економіці та стратегічно важливих для національної безпеки. Відповідно, всі засоби державного регулювання, в то-

му числі бюджетно-податкового, мають сприяти його ефективному функціонуванню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове підґрунтя фундаментальних засад впливу бюджетно-податкової політики на діяльність сільського господарства сформовано у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Амбросов В. Я. [1], Думанська І.Ю. [2], Карпишин Ю.В., Сус Л.В. [3], Коваленко О. А. [4], Синенко О. О. [5], Яцух О.О. [6], Алстон Дж. М. [7], Латруфе Л. [8] та ін.

В умовах мінливості бюджетно-податкової політики постає нагальна необхідність розширення теоретико-методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України.

Мета статті. Метою статті є дослідження впливу бюджетно-податкової

політики на діяльність сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі, виявлення проблемних моментів і напрямів її вдосконалення.

Виклад основних результатів. Одним із найважливіших чинників ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств є підтримка держави. Бюджетні видатки, у вигляді цілеспрямованої державної підтримки, здатні підвищувати конкурентоспроможність сільського господарства.

Державна фінансова підтримка сільськогосподарських підприємств багатоаспектна (рис. 1), та здійснюється через реалізацію бюджетно-податкової, інвестиційної, кредитної, цінової політики держави. Стимулювання інвестицій та інновацій, пільгове оподаткування, субсидування виробництва – це форми державної фінансової підтримки, що здійснюються через бюджетно-податкову політику, вплив якої досліджується в даній роботі.



Рис. 1. Механізм державної фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено авторами на підставі джерела [9]

В широкому розумінні бюджетно-податкова політика здійснює одночасний подвійний вплив на розвиток підприємств аграрного сектору економіки: податкові механізми вилучають

накопичені кошти, перерозподіляють їх та за допомогою бюджетних механізмів повертають сільськогосподарським товаровиробникам, стимулюючи розширення виробництва з метою

підвищення їх конкурентоспроможності.

Бюджетно-податкова політика в галузі сільського господарства реалізується через відповідний фінансовий механізм, складовими якого є специфічні інструменти (податки, збори, асигнування, трансферти з бюджету), важелі (ставки, ліміти, норми), а також інституційно-організаційне забезпечення (Міністерство аграрної політики та продовольства України, Аграрний фонд та інші інститути).

Якщо бюджетне фінансування здійснює прямий вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств, то опосередкований вплив пов'язаний здебільшого із застосуванням пільгового оподаткування. Проаналізуємо динаміку всієї прямої та опосередкованої державної фінансової підтримки сільського господарства, яка представлена на рис. 2.



Рис. 2. Динаміка обсягів державної фінансової підтримки сільського господарства протягом 2014-2018 років, млн грн

Джерело: складено авторами за даними: [10; 11].

З рис. 2 бачимо, що в останні роки в Україні дуже скорочується бюджетна підтримка аграрної галузі. Як свідчить аналіз, протягом останніх років державна підтримка аграрної галузі зазнала значних змін. Раніше це були невеликі обсяги прямої державної підтримки та спеціальний режим оподаткування ПДВ. Так, протягом 2015–2016 років майже 14 тис. суб'єктів господарювання в сільському господар-

стві скористалися правом та отримали пільгу з ПДВ [12]. У 2016 році порівняно з 2015 роком фінансування сільського господарства зменшилось більше, ніж наполовину, що відбулося через скасування спецрежиму ПДВ.

Рівень підтримки аграрної галузі, перш за все, характеризує пряме бюджетне фінансування сільського господарства в Україні. Більш детальніше аналіз фінансування з бюджету прове-

дено як в цілому, так і окремо в розрізі державного та місцевого бюджетів. На рис. 3 наведено динаміку сум видатків з бюджету, спрямованих на підтримку сільського господарства протягом 2014-2018 років. Упродовж останніх п'яти років державна підтримка сільського господарства в Україні харак-

теризується недофінансуванням, адже фактичні видатки з підтримки аграрного сектору кожного року відстають від запланованих. Тобто динаміка рівня фінансування державних програм свідчить, що вони в аналізованій період не реалізовані в повному обсязі.



Рис. 3. Обсяги виконання плану державної підтримки сільського господарства з бюджету

Джерело: складено за даними [11]

Розглянемо більш детально динаміку структури всіх фактичних видатків на сільське господарство протягом 2014-2018 рр., профінансованого з державного та місцевого бюджетів (рис. 4). Видатки місцевих бюджетів на сільське господарство, починаючи з 2016 року, як по абсолютній величині, так і по відносній, значно зменшилися, що в умовах реформи бюджетної децентралізації є негативним явищем, адже не сприяє підтримці та розвитку сільськогосподарського виробництва.

Варто зазначити, що всі виділені кошти складаються безпосередньо з дотацій державного бюджету, з коштів

за цільовими бюджетними програмами розвитку аграрно-промислового комплексу, а також з коштів місцевих бюджетів. Останнім часом спостерігається збільшення дотацій, в тому числі особливо дотацій для розвитку тваринництва (рис. 5).

Хоча пряме бюджетне фінансування сільського господарства в Україні і зростає, однак переважно така фінансова підтримка здійснюється на поточні цілі сільгоспвиробників, а стимулювання їх інноваційно-інвестиційної діяльності за рахунок бюджетних

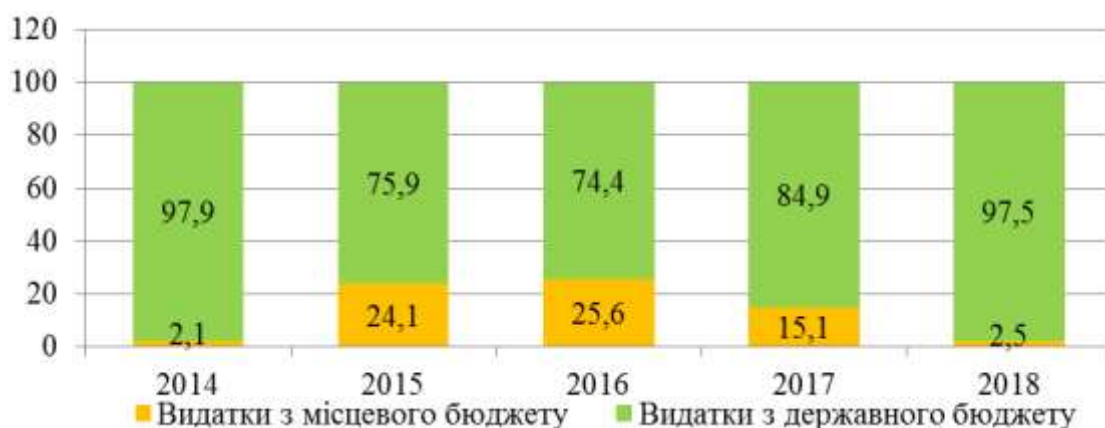


Рис. 4. Структура всіх видатків з бюджету на сільське господарство по факту, %
Джерело: складено за даними [11]



Рис. 5. Динаміка державної фінансової підтримки за рахунок дотацій, млн грн
Джерело: складено за даними [6]

коштів не відбувається належним чином. Відповідно, і результативність такої фінансової підтримки мало відчутна на показниках фінансово-господарської діяльності. Так, наприклад, за даними статистичної звітності рівень рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських товаровиробників з 2015 р. по 2018 р. знизився фактично в 8,7 разів (з 30,4 % до 3,5 %) [10].

Ціль програм державної підтримки повинна полягати в отриманні більш високих доходів сільгоспвиробника-

ми, що дозволить принаймні деякий обсяг ресурсів повернути через вищі податкові надходження.

Податкова політика щодо сільськогосподарських підприємств, починаючи з 2014 р., різко змінилась. З 1 січня 2015 р. фіксований сільськогосподарський податок трансформовано в єдиний податок 4-ї групи із збільшенням бази (нормативно-грошової оцінки землі) та ставок податку, що призвело до збільшення податкового навантаження на сільськогосподарських товаровиробників.

Проаналізуємо динаміку обсягів де- робниками до бюджету (табл. 1). яких податків, сплачених сільгоспви-

Таблиця 1

Сума окремих платежів до бюджету, сплачених від аграрного сектору економіки України, млн грн

Показник	2015	2016	2017	2018	Темп росту
Сума платежів до бюджету, всього	14392,0	15149,82	24835,61	23274,8	1,62
в т. ч.:					
єдиний податок 4 гр.	2024,23	3540,82	4270,11	5272,19	2,60
податок на прибуток	369,7	529,0	560,2	950,1	2,57
ПДВ до бюджету	1317,0	11080,0	20005,3	17052,0	12,95

Джерело: складено за даними: [11; 12]

Податкова політика в останні роки характеризується нестабільністю й суттєвим збільшенням податкового навантаження на виробників сільськогосподарської продукції. У 2018 р. агросектор сплатив в 1,62 рази більше, ніж у 2015 р. Одним із факторів такого зростання стало розширення бази оподаткування з 2017 р. шляхом зміни режиму оподаткування ПДВ для агровиробників.

Таким чином, на розвиток і функціонування сільськогосподарських виробників негативно впливає нестабільність податкової політики та посилення в останні роки податкового навантаження. За нашими розрахунками, податкове навантаження сум платежів до бюджету, наведених вище, по відношенню до ВВП, зросло з 0,073 % до 0,65 %, тобто в 8,9 разів [10].

Науковець М. Дем'яненко наголошує, що оподаткування сільськогосподарських підприємств має бути диференційованим для різних категорій сільськогосподарських суб'єктів гос-

подарювання, а «система оподаткування сільськогосподарських підприємств у першу чергу має виконувати функції стимулювання та регулювання розвитку аграрного сектору економіки країни, і лише в останню чергу – фіскальну» [13, с.15]. Проте в сучасній практиці система оподаткування має розбалансований характер.

Наразі існує низка проблем у діючому механізмі реалізації бюджетно-податкової політики в галузі сільськогосподарського виробництва:

- незбалансованість і нерівномірність розподілу державної фінансової підтримки;
- роздробленість, хаотичне формування та бюджетування програм підтримки, скорочення коштів державної підтримки;
- обмежені можливості повернення державних інвестицій через більші податкові надходження від аграрного сектору;

– нестабільність податкової політики та посилення податкового навантаження;

– недосконалість та недостатня дієвість законодавчих та нормативно-правових актів, які регулюють питання надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам.

Для їх вирішення доцільним, на нашу думку, є: достатнє і своєчасне бюджетне фінансування; здійснення розподілу бюджетних асигнувань та пільгового оподаткування у повній прозорості, ефективності; стимулювання інвестиційної діяльності, сприяння активізації інвестиційних процесів у сільському господарстві; побудова оподаткування на основі рівномірного податкового навантаження, враховуючи дохідність виробництва; вдосконалення законодавчих та нормативно-правових актів, які регулюють питання надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам.

Висновки. Аграрний сектор економіки України активно розвивається та має значний потенціал подальшого розвитку. В сьогоденних умовах не-

обхідність державного регулювання сільського господарства є незаперечним фактом. В Україні проблема ефективного розвитку аграрної економіки і підвищення конкурентоспроможності підприємств полягає в тому, щоб розробити такі заходи державного регулювання, які дали б змогу звести до мінімуму недоліки, властиві державній фінансовій політиці, і зокрема, бюджетно-податковій.

Отже, неодмінною умовою сталого розвитку аграрного сектору економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави є виважена бюджетно-податкова політика. Тому найважливішою умовою подальшого розвитку аграрної галузі є забезпечення підвищення її конкурентоспроможності шляхом якісного та ефективного фінансового забезпечення.

Таким чином, для сільського господарства України необхідні чіткі правила у вигляді стабільної фінансової політики і законодавства, а це може стати предметом подальших досліджень.

Список використаної літератури

1. Амбросов В. Я. Ринок і стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 10. 186 с.
2. Думанська І. Ю. Оптимізація видатків держави для фінансового забезпечення інноваційного процесу АПК. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2018. № 3. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu_ekon_2018_3\(1\)_23.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu_ekon_2018_3(1)_23.pdf). (дата звернення: 5.03.2020)
3. Карпишин Ю.В., Сус Л. В. Податкові механізми регулювання діяльності агрохолдингів в Україні. *Економіка сільського господарства і АПК*. 2019.

- URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-2_0-pages-209_217.pdf. (дата звернення: 2.03.2020)
4. Коваленко О. А. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва. *Ефективна економіка*. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1808/>. (дата звернення: 9.03.2020)
 5. Синенко О. О. Фінансовий механізм функціонування аграрних підприємств: зарубіжний досвід. *Фінансовий простір*. 2019. № 2 (34). URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/34/37>. (дата звернення: 2.03.2020)
 6. Яцух О. О. Домінанти фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія і практика: дис. на здобуття наукового ступеня доктора екон. наук: 08.00.08. Харків, 2019.
 7. Alston, J. M. Agricultural Research, Productivity, and Food Commodity Prices / J. M. Alston, J. M. Beddow, P. G. Pardey / Giannini Foundation. — Mode of access: http://giannini.ucop.edu/media/are-update/files/articles/v12n2_5.pdf. (accessed 15 March 2020)
 8. Latruffe, L. Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and AgriFood Sectors: OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers N 30 / OECD iLibrary. Mode of access: http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/competitiveness-productivity-and-efficiency-in-the-agricultural-and-agri-foodsectors_5km91nkdt6d6-en?crawler=true. (accessed 5 March 2020)
 9. Могилова М. М., Білоусько Я. К., Підлісецький Г. М. Матеріально-технічне забезпечення аграрної галузі. *Економіка АПК*. 2013. №2. 61-67 с.
 10. Сільське господарство України. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf. (дата звернення: 2.03.2020)
 11. Офіційний веб-сайт Державної служби Казначейства. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>. (дата звернення: 9.03.2020)
 12. Звіт Рахункової палати. URL: http://old.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16758046/Zvit_27-4_2018.pdf?subportal=main. (дата звернення: 2.03.2020)
 13. Дем'яненко М.Я. Національна система державної підтримки аграрного сектору в умовах членства України в СОТ. *Облік і фінанси АПК*. 2008. № 3.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201604](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201604)

JEL Classification Q 14

BUDGETARY AND TAX POLICY OF UKRAINE IN THE AGRICULTURAL PRODUCTION INDUSTRY

GLUKHOVA Valentyna

*PhD (Economics), Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Finance,
Kremenchuk National University of Ostrogradsky,
Kremenchuk, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3120-9651>
e-mail: glukhova710@gmail.com*

KRAVCHENKO Kristina

*Kremenchuk National University of Ostrogradsky,
Kremenchuk, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1287-9249>
e-mail: gofly375@gmail.com*

Abstract. *The article discusses the main forms and types of state financial support for agricultural producers. The dynamics of the volume of budget financing of agricultural enterprises of Ukraine is analyzed. The analysis of the dynamics of the amount of taxes paid by agricultural producers to the budget is carried out. The state budget and tax policy in the field of agricultural production in Ukraine is assessed, problematic issues are identified and ways to improve it are proposed.*

Keywords: *budget and tax policy, agriculture, state support, budget funds, agricultural sector.*

Agriculture in our country is one of the most powerful components of the national economy, which directly affects the size of gross domestic product, foreign exchange inflows and the living standards of the population in rural areas. Ensuring the progressive development and functioning of the agricultural sector, increasing its competitiveness is impossible without the formation of a prudent budgetary and tax policy of the state. Therefore, the question of research into

the efficiency and effectiveness of budgetary and tax policy in the field of agriculture requires increasing attention at the moment. The article identifies the main problems and proposals for improving the existing mechanism of budgetary and tax policy implementation to improve the competitiveness of agricultural producers.

The purpose of this article is to investigate the impact of budgetary and tax policy on the activities of agricultural

producers. The subject of the study is theoretical provisions, methodological approaches and practical recommendations on the implementation of budgetary and tax policy in the field of agricultural production. The research was conducted using the following methods: systematic, statistical (including grouping, tabular presentation of digital data), graphical, comparative and generalization methods.

State regulation is implemented through a system of fiscal policy measures in order to create optimal conditions for the development of the agricultural sector of the Ukrainian economy, so it is one of the key factors that significantly affect the functioning of agricultural producers.

State financial support, its scale and efficiency are crucial for regulating the development of the agrarian sector of

Ukraine, the competitiveness of agricultural producers. State financial support directly affects the level of production efficiency and the use of available financial resources.

As a result of the analysis it is determined that the important factor of productive development of agricultural producers is the support of the state. The main problems of state regulation of the agrarian sector are identified, as well as measures that will provide effective reform of the current system of fiscal policy. The important role and necessity of increasing the efficiency of state regulation of the agrarian sector of the country's economy to solve the basic problems of its socio-economic development, as well as to increase its competitiveness, is revealed.

References

1. Ambrosov V. Ya. (2013). Rynok i stratehiya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. [Market and strategy of development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, (10), 186.
2. Dumanskaya I. Y. (2018). Optyimizatsiya vydatkiv derzhavy dlya finansovoho zabezpechennya innovatsiynoho protsesu APK. [Optimization of government expenditures for financial support of the agro-industrial process]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, (3). Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/Vchnu_ekon_2018_3(1)_23.pdf. (accessed 5 March 2020)
3. Karpyshyn Y. V., Sus L. V. (2019). Podatkovi mekhanizmy rehulyuvannya diyal'nosti ahrokholdynhiv v Ukrayini. [The tax mechanisms of regulation of agro-holdings activity in Ukraine. Economics of agriculture and agro-industrial complex]. *Ekonomika sil's'koho hospodarstva i ahrarno-promyslovoho kompleksu*. Retrieved

from https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-2_0-pages-209_217.pdf. (accessed 2 March 2020)

4. Kovalenko O. A. (2013). Derzhavne rehulyuvannya sil's'kohospodars'koho vyrobnytstva [State regulation of agricultural production]. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1808>. (accessed 9 March 2020)

5. Sinenko O. O. (2019). Finansovyy mekhanizm funktsionuvannya ahrarnykh pidpryyemstv: zarubizhnyy dosvid. [Financial mechanism of functioning of agricultural enterprises: foreign experience]. *Finansovyy prostir*, (2), 34. Retrieved from <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/34/37>. (accessed 2 March 2020)

6. Yatsuh O. O. (2019). Dominanty finansovoho zabezpechennya diyal'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya i praktyka [Dominants of financial support for agricultural enterprises: theory, methodology and practice]. Kharkiv.

7. Alston, J. M. Agricultural Research, Productivity, and Food Commodity Prices / J. M. Alston, J. M. Beddow, P. G. Pardey / Giannini Foundation. Retrieved from http://giannini.ucop.edu/media/are-update/files/articles/v12n2_5.pdf. (accessed 15 March 2020)

8. Latruffe, L. Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and AgriFood Sectors: OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers N 30 / OECD iLibrary. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-andfood/competitiveness-productivity-and-efficiency-in-the-agricultural-and-agri-foodsectors_5km91nkdt6d6-en?crawler=true. (accessed 5 March 2020)

9. Mogilova M. M., Bilousko Y. K., Podlisetsky G. M. (2013). Material'no-tekhnichne zabezpechennya ahrarnoyi haluzi. [Material and technical support of the agricultural industry]. *Ekonomika APK*, (2), 61-67.

10. Sil's'ke hospodarstvo Ukrayiny. [Agriculture of Ukraine]. Statystychnyy zbirnyk. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf. (accessed 2 March 2020)

11. Derzhavna kaznacheys'ka sluzhba Ukrayiny. [State Treasury Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.treasury.gov.ua/en/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>. (accessed 9 March 2020)

12. Zvit Rakhunkovoyi palaty. [Accounting Chamber report]. Retrieved from http://old.acrada.gov.ua/doccatalog/document/16758046/Zvit_274_2018.pdf?sbportal=main. (accessed 2 March 2020)

Demyanenko M.Ya. (2008). Natsional'na systema derzhavnoyi pidtrymky ahrarnoho sektoru v umovakh chlenstva Ukrayiny v SOT. [National system of state support of agrarian sector under conditions of Ukraine's membership in the WTO]. *Oblik i finansy APK*, (3).

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201606](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201606)

УДК 658.3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАГРОЗИ

КУКСА Валентина Михайлівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Черкаського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-0098>

e-mail: kuksavm15@gmail.com

ПОЛЯХ Катерина Володимирівна

викладач кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Черкаського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2294-0629>

e-mail: katerina414@gmail.com

Анотація. У статті проведено аналіз сучасних світових тенденцій управлінні персоналом, серед яких охарактеризовано такі з них, як альтернативна зайнятість, відмова від функціональної ієрархії, дієве співробітництво через поєднання зусиль керівництва та підлеглих для швидкого розв'язання поточних і майбутніх проблем, гуманізація бізнес-процесів, новий формат системи винагород, професійне навчання та розвиток, цифрові технології в системі управління персоналом. Визначено загрози та стримуючі фактори, запропоновано підходи прискорення прийняття трендів в практику управління персоналом компаній.

Ключові слова: тренд, управління персоналом, персонал, менеджмент.

Постановка проблеми. Цифровізація та інформатизація бізнес середовища сприяли істотним змінам в системі управління персоналом та кадрової політики в усіх сферах діяль-

Аннотация. В статье проведен анализ современных мировых тенденций управления персоналом, среди которых охарактеризованы такие, как альтернативная занятость, отказ от функциональной иерархии, действенное сотрудничество через объединение усилий руководства и подчиненных для быстрого решения текущих и будущих проблем, гуманизация бизнес-процессов, новый формат системы вознаграждений, профессиональное обучение и развитие, цифровые технологии в системе управления персоналом. Определены угрозы и сдерживающие факторы, предложены подходы ускорения принятия трендов в практику управления персоналом компаний.

Ключевые слова: тренд, управление персоналом, персонал, менеджмент.

ності. Сьогодні компанії розвивають кадрову політику з радикально іншим підходом до створення нових робочих місць, управління людським капіталом, зважаючи на нові тенденції

світового ринку праці, до яких варто віднести зміну попиту та пропозиції робочої сили, вирівнювання оплати праці, посилення процесів трудової міграції, нестабільність в сфері зайнятості, що увійшла в пряму залежність від рівня освіти, та, саме головне, заміщення старих професій найбільш перспективними, основаними на знаннях генних і цифрових технологій, що, в свою чергу, призведе до переміщення робочої сили зі сфери матеріального виробництва в інформаційну та сферу послуг. Тому, в сфері управління людським капіталом актуальним стає пошук нових стратегічних підходів та принципів, враховуючи зростання його важливості як виробничого ресурсу та джерела сталого соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень.

Значний вплив на формування теоретичних засад управління людським капіталом та вирішення проблемних питань трансформації системи управління персоналу оказують наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: В. Антонюк [1], Г. Беккер [2], Д. Бартон [3], А. Василік [4], О. Грішнова [5], А. Добринін [6], С. Кузнець [7], І. Макарова [8], Дж.С. Милль [9], Л. Наїр [10], Е. Пофельдт [11], Л. Семів [12], Д. Сміт [13], Дж. Стігліц [14], Л. Шаульська [15], Т. Шульц [16] та ін.

Мета статті полягає в дослідженні світових тенденцій управління персоналом, виявленні основних загроз і проблем, пов'язаних з їх поширенням.

Виклад основного матеріалу.

Сьогодні в сфері управління персоналом виокремлюють декілька основних тенденцій, що спонукають до пере-

осмислення організації системи HR-менеджменту, де важливим стає не тільки додана вартість, а також цінності і соціальний ефект, створення яких ґрунтується на спільній взаємодії всіх учасників трудових відносин.

Спираючись на дослідження «Global Human Capital Trends» консалтингової компанії «Делойт», в якому в 2019 році приймали участь більше 9 тисяч респондентів, серед яких 232 українські підприємства, до основних світових тенденцій в підходах управління персоналом належать: залучення працівників альтернативних категорій; запровадження командної роботи; орієнтація на ефективне лідерство; гуманізація бізнес-процесів; перехід до нового формату системи винагород; активне впровадження і застосування роботизації та штучного інтелекту (AI); безперервність навчання; створення ефективних програм внутрішньої мобільності; використання хмарних технологій в HR [17]. Водночас, не заперечуючи важливість і необхідність запровадження цих підходів, результати проведеного опитування показали, що більшість компаній не готові до фундаментальних змін (рис.1).

Зауважимо, що трудовим ресурсам певну гнучкість і адаптованість надає альтернативна зайнятість, що значно розширює їх можливості відповідати трендам і динаміці ринку праці. Сьогодні основними сферами застосування альтернативної зайнятості є ІТ-галузь (33%), операційна діяльність (25%), маркетинг (15%), розробки і дослідження (15%) [18].

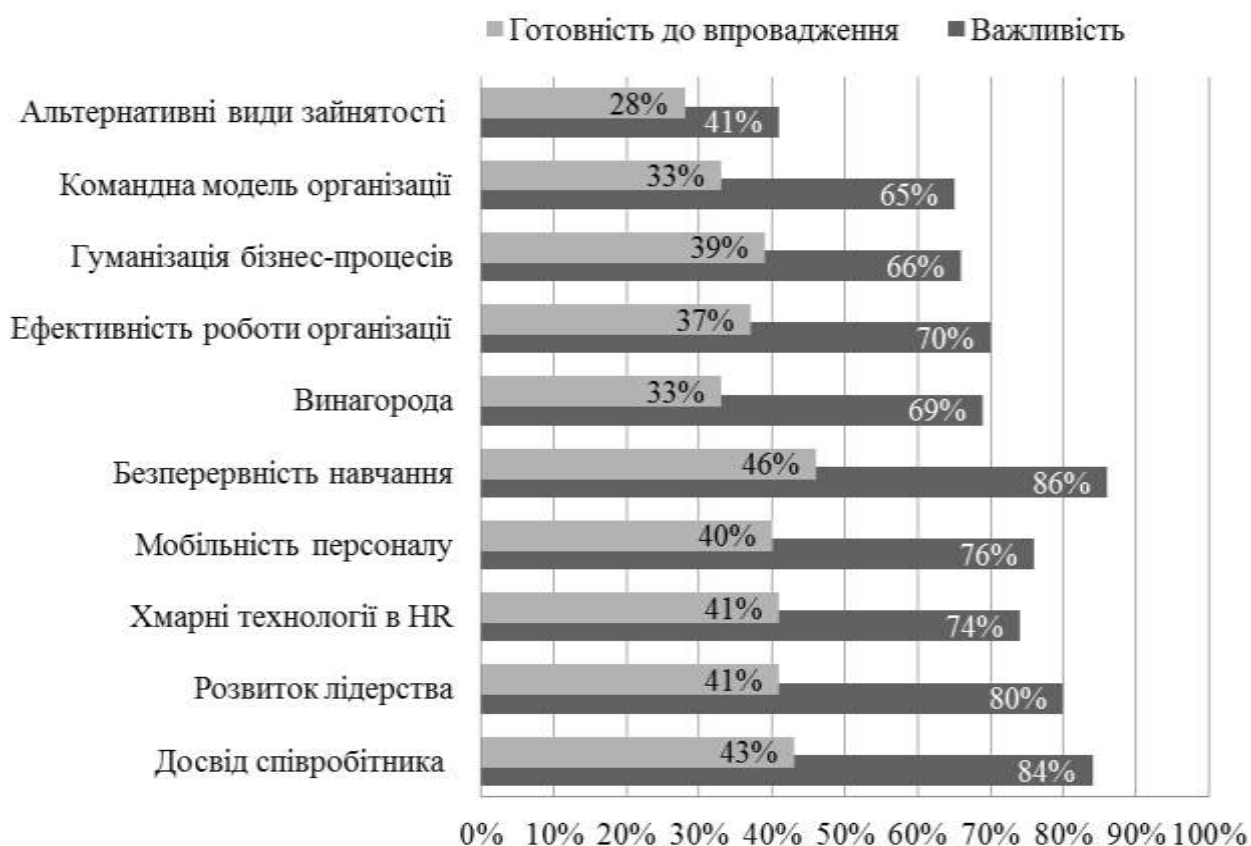


Рис. 1. Позиціонування важливості і готовності до світових тенденцій в підходах управління персоналом

Джерело: [17]

Це зумовлено тим, що з кожним роком змінюється склад робочої сили. Так, в Європі, Індії та США нараховується майже 77 млн. осіб, що працюють в такому форматі (за контрактом, фрілансери або незалежні працівники, гіг- і краудпрацівники) [19].

Водночас, незважаючи на явні переваги альтернативної зайнятості, спостерігається поява певних проблем, зокрема, мовний бар'єр, культурні відмінності між робітниками, соціальні конфлікти, складність і тривалість впровадження інновацій в системі

управління персоналом, тобто, так званий «опір змінам».

Другою тенденцією є відмова від функціональної ієрархії та побудова організації, де більшою мірою застосовується формат роботи у мережі та командах. Керівники найвищої ланки вже зрозуміли, необхідність виходити за межі своїх функціональних ролей і працювати разом з командою. Топ-менеджери надають перевагу поєднанню своєї роботи та роботи в командах задля забезпечення ефективності операційної діяльності і результативності у досягненні поставлених цілей. Яскравим прикладом командної та ме-

режевої моделі організації роботи слугують високоефективні компанії Cisco, Google та інші. Незважаючи на велику кількість топ-менеджерів і функціональних підрозділів, ці компанії забезпечують активну ротацию працівників, швидко «розкручують» нові бізнеси, запускають і за необхідності призупиняють проекти, переводячи людей на нові посади [20]. Доведено, що робота в командах підвищує ефективність на 53%. Однак наявні підходи до управління персоналом та поведінка самих працівників продовжують створювати значні перешкоди для повного переходу до командного принципу роботи [21].

Наступна тенденція в управлінні персоналом логічно впливає з другої та формується на принципі дієвого співробітництва – поєднання зусиль керівництва та підлеглих для швидкого розв'язання поточних і майбутніх проблем, які підлеглі не в змозі вирішити самостійно. Цей принцип ще називають системою «симфонічного оркестру», який є логічним продовженням формату роботи мережевих команд. Мережеві функціональні команди здатні виконувати поставлені завдання швидше й ефективніше, а ніж ті, що керувалися за принципом «зверху-вниз». Наприклад, досвід компанії General Electric свідчить про важливість команди «G3», що складається з генерального директора, директора з управління людським капіталом та фінансового директора [3]. Водночас, інші експерти виділяють «золотий трикутник» – фінансовий директор, директор з маркетингу та IT-директор [22]. Альянси між директором з маркетингу та іншими

функціональними лідерами можуть визначати успіх маркетингової діяльності [23]. Загрозами цієї тенденції є не виконання своїх функціональних обов'язків керівниками, «розчинення» в колективі, втрата лідерських якостей та субординації між підлеглими.

Наступною важливою тенденцією у світовій практиці управління персоналом залишається гуманізація бізнес-процесів. Компанії інвестують значні кошти у чисельні програми, аби покращувати професійне життя та збагачувати досвід, який працівники отримують у процесі щоденної діяльності. Створення комфортного робочого середовища, надаючи працівникові відчуття причетності до компанії, забезпечення умов кар'єрного і професійного зростання, а також орієнтація на психологічний та емоційний стан працівника є основними кроками у поверненні сенсу в роботу. Так, компанія Unilever прагне зосередити увагу працівників не лише на показнику рентабельності інвестицій (ROI), а й на реалізації Плану сталого розвитку та підвищення якості життя компанії Unilever (Unilever Sustainable Living Plan, USLP) [10]. Корпоративна соціальна відповідальність компаній стає зараз складовою бренду компанії, її ідентичності та конкурентоспроможності. Сучасні бренди – це глобальні комунікатори, що пов'язують продавців, товар і покупців, це емоційний індивідуальний образ продукту або компанії, що відображає його унікальні риси і характеристики [24, с.111].

Сьогодні компанії все частіше звертають увагу на добробут і здоров'я своїх працівників. Вони переважно

використовують у своїй роботі з персоналом програми фінансового благополуччя, оздоровлення психічного здоров'я, усвідомленості, сну, здорового харчування, підтримки фізичної форми, управління стресом. Перевага надається корпоративному оздоровленню, на яке, наприклад, у США витрачається майже 8 млрд дол США та очікується збільшення до 11,3 млрд дол. США в 2021 році [11]. Серед проєктів, які фінансуються роботодавцями – програми медичного обслуговування, послуги зі скринінгу (масове медичне обстеження), оцінки стану здоров'я, освітні програми та програмні додатки. Наприклад, в головному офісі компанії Lendlease є кімнати спеціального призначення: «Консультаційна кімната», «Кімната для роздумів», «Кімната батьківського догляду» та «Кімната першої допомоги», а також прилеглі приміщення для підтримки фізичної форми та навчання. Топ-менеджери сучасних провідних компаній вважають, що добробут працівників (харчування, медичне обслуговування, здоровий спосіб життя) прямо пропорційно впливає на продуктивність праці [25]. Таким чином, добробут працівників є головним напрямом гуманізації бізнес-процесів та стратегії підвищення продуктивності праці та ефективності компанії.

Загроза для компанії, що пов'язана з цією тенденцією, постає в значному зростанні витрат на оздоровлення працівників, додаткову відпустку та догляд за дитиною, профілактику здорового способу життя, відновлення депресивного стану та ін., що, в свою чергу, може відобразитися на стій-

кості її фінансового стану. Водночас, якщо компанія має достатньо фінансових ресурсів, це дасть значний позитивний ефект для її репутації. Іншим фактором, що ускладнює прийняття та поширення цієї тенденції є невизначеність ступеня значущості. Останнє є поняттям неоднозначним, це щось більше, ніж просто вартість або навіть цінність, його не так просто пролобіювати, адже саме працівник кінцевому підсумку вирішує, що є для нього значущим, а що – ні.

Наступна тенденція управління персоналом є зміна та/або перехід до нового формату системи винагород – від чітко стандартизованого до високо персоналізованого. Однозначним є розуміння, що персоналізований підхід до винагород є конкурентною перевагою в майбутньому. Доведено, що працівники, які отримують невеликі, але регулярні винагороди у формі грошей, балів або подяк, працюють у 8 разів активніше, ніж ті, хто отримують компенсацію і бонуси раз на рік [26]. Крім того, працівники, які не розуміють процес формування бонусів та винагород, залишають організацію на 60% частіше [27].

Так, за даними дослідження Global Human Capital Trends, лише 33% респондентів зазначили, що їх організації готові подолати цей виклик, але лише 11% вважають власні стратегії винагороди цілком узгодженими з цілями організації [27]. Проблеми відсутності узгодженості між організаційною стратегією та винагородою означає, що багато компаній мають по-новому подивитися на свій підхід щодо винагороди. Перевага такого кроку – надання найкращої вина-

городи для персоналу – особливо очевидна тепер, коли ринок праці стає все більш жорстким, а кваліфікованих кадрів не вистачає. Забезпечення належної системи винагороди дозволить компаніям утримувати продуктивність на високому рівні.

До факторів, що впливають на поширення цієї тенденції, поряд з іншими, варто віднести необхідність (обов'язковість) розробки системи винагородження персоналу з чіткими у кількісному вимірі, прозорими і доступними критеріями. Щоб кожен працівник знав за що і в якому обсязі він, його співробітники та топ-менеджер отримують винагороду (премії, бали, бонуси та інші заохочення).

Наступною тенденцією, прояв якої означився в 2019 р., є необхідність удосконалення навчання та професійного розвитку (L&D), який, безумовно, є важливим, але ступінь готовності до впровадження якого ще досить низький [28]. Згідно статистичних даних кожному четвертому працівнику в США до 2024 року виповниться 55 років і більше, що зумовлює потребу планувати кар'єру, що може охоплювати період у 50-60 років із потенційного 100-річного життя. Тому, ключовою складовою майбутнього успіху компанії є безперервне навчання персоналу. В новому форматі система навчання і розвитку персоналу повинна бути побудована таким чином, щоб співробітники мали можливість навчатися і отримувати нові знання і навички в будь-який час і в будь-якому місці, використовуючи різні цифрові та мобільні платформи. За статистикою, 43% українських

компаній вже знаходяться в процесі реструктуризації моделей розвитку кар'єри для своїх співробітників.

Варто зазначити, що як не дивно, провідні компанії вважають за потрібне утримувати працівників старшого віку ніж замінити їх молодими. Понад 80% американських роботодавців вважають працівників віком 50 років і старше «цінним ресурсом для навчання та наставництва», «важливим джерелом інституційних знань» та людьми, які можуть запропонувати «більше знань, мудрості та життєвого досвіду» [29]. Працівників старшого віку переводять на посади наставників, тренерів чи експертів для того, щоб вони поділились досвідом та знаннями. Виконання працівниками таких функцій та ролей дає їм можливість передати «естафету» молодшому поколінню, і, водночас, звільнити місце для амбіційної молоді. Поряд з цим, працевлаштування працівників поважного віку дасть змогу уникнути ізоляваності та самотності, можливість відчувати себе необхідним, затребуваним і важливим ланцюгом компанії.

Компанії, які не сприймають цю тенденцію, не хочуть наймати працівників поважного віку, можуть зазнати репутаційних втрат та залишитися позаду тих компаній, які використовують довголіття як конкурентну перевагу. Окрім цього, необхідно досить зважено підходити до підбору персоналу цієї вікової категорії (проводити тестування, опитування, визначати активні навички), щоб компанія не зазнала втрат та збитків.

Останніми роками в управлінні персоналом активно поширюються циф-

рові тренди. Гравцями ринку сьогодні є понад 1400 постачальників HR-технологій, більшість яких використовують штучний інтелект (AI), когнітивні інтерфейси, хмарні технології, глибинну аналітику, аналіз настроїв працівників та інші новітні технології, що значно полегшують роботу.

Так, інтеграція HR-систем з кросс-функціональними платформами дозволяє управляти ефективністю. Керівники мають змогу в будь-який час бачити, як змінюється ефективність їх команд, виявляти зниження продуктивності конкретних співробітників і вживати заходів для підвищення їх мотивації. Найбільшою перевагою застосування HR-систем вважають економію часу (76%), мінімізацію упер-

дженого ставлення (43%), виявлення найбільш підходящих кандидатів (31%) і економію грошей (30%) [30]. Проте, незважаючи на загальний успіх хмарних платформ, постачальники стикнулися з проблемою відповідності інноваційним методам управління персоналом. Серед загроз цієї тенденції є порушення електропостачання, хакерські атаки, недостатня захищеність персональних даних.

Упровадження означених вище тенденцій в сфері управління персоналом створює нові можливості для реалізації основних функцій, що, в свою чергу, допоможе компаніям скоротити розрив в швидкості адаптації до змін (рис. 2).

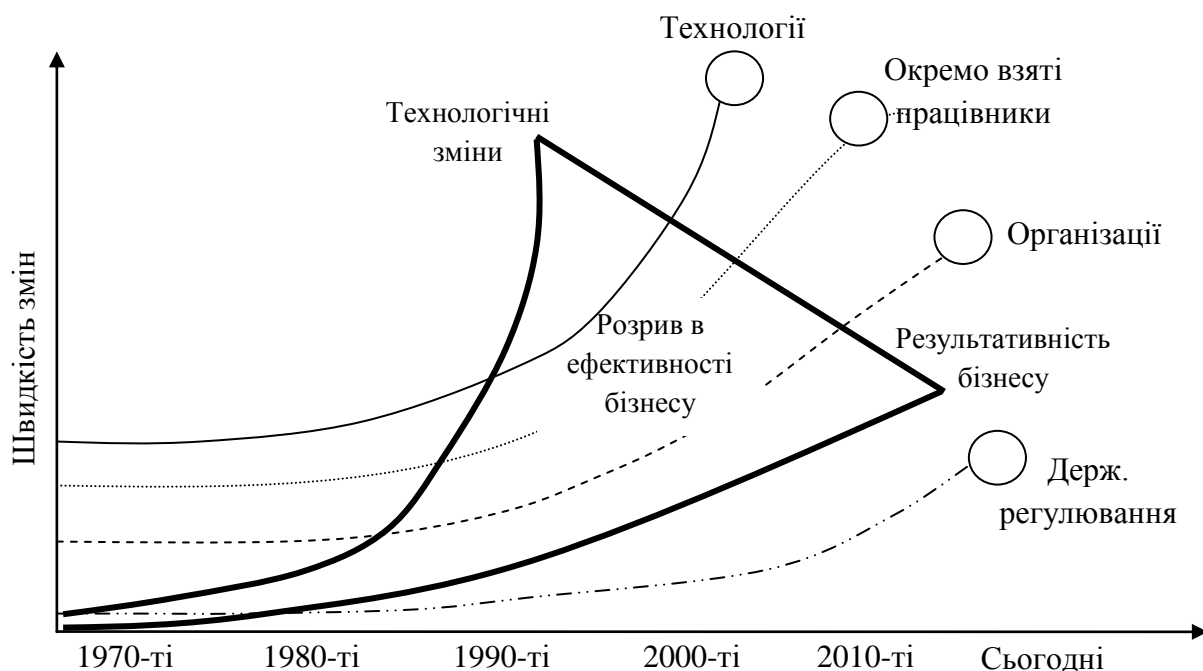


Рис. 2. Розрив між швидкістю розвитку технологій та результативністю бізнесу
Джерело: складено авторами.

В умовах поширення процесів цифровізації компанії стикаються зі зростаючою необхідністю перегляду власних організаційних структур задля активного розвитку, підвищення швидкості адаптації до змін, а також ефективного навчання співробітників відповідно до їх кар'єрних очікувань. Компанії переходять від фази проектування нової структури до її безпосереднього створення. Нажаль, результати дослідження в Україні показують: 1) 86% компаній не мають стратегії з надання рівних можливостей і забезпечення соціокультурного розмаїття, хоча принцип diversity – один з провідних світових трендів; 2) важливим є питання налагодженої співпраці керівників найвищої ланки шляхом участі в спільних проектах і стратегічних ініціативах (88% респондентів проти 85% загалом в світі); 3) готовність до кооперації керівників підтримують 43% проти 46% загалом в світі [17].

Висновки. Система управління персоналом, будучи важливою частиною будь-якої компанії, змінюється разом зі змінами зовнішнього і внутрішнього середовища. До основ-

них сучасних тенденцій сфері управління персоналом належить злагоджена «симфонічна» робота топ-менеджера в команді, застосування компаніями хмарних технологій, просування та захист корпоративного бренду компаній, розширення екосистеми трудових ресурсів за межі компаній, перехід до нового формату системи винагород – від чітко стандартизованого до високо персоналізованого, застосування інновацій та інноваційних розробок в командній роботі, безперервність навчання працівників, гуманізація бізнес-процесів. Вітчизняним компаніям необхідно вивчати і поступово впроваджувати світові тенденції у свою практику господарювання та управління персоналом. Звичайно, впроваджуючи нові зміни не уникнути негативних факторів та фінансових втрат. Але сталий розвиток ставить нові виклики і формує тренди управління персоналом, відповідність яким дозволить компаніям забезпечити стійку ринкову позицію і конкурентоспроможність, підвищити впізнаваність бренду і зміцнити репутацію.

Список використаної літератури

1. Антонюк В. П. Людський капітал в моделі ендогенного зростання як стратегічний чинник розвитку для України. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2017. №12(2). С. 6-14.
2. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. New York. 1964
3. Ram Charan, Dominic Barton, and Dennis Carey, «People before strategy: A new role for the CHRO», «Harvard Business Review, July–August 2015.

4. Василик А. В., Данилицька А. П. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 135-140.
5. Грیشнова О. А., Шурпа С. Я. Фіктивізація людського капіталу та нові ризики у сфері зайнятості. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №1(9). С. 91-98.
6. Добрынин А., Дятлов С., Коунов В., Курганский С. Производительные силы человека: структура и формы проявления. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2006. 163 с.
7. Kuznets S. *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*. Cambridge. 1971.
8. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.
9. Милль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. 1040 с.
10. Nair L. Talent management as a business discipline: A conversation with Unilever CHRO. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/talent-management-as-a-business-discipline-a-conversation-with-unilever-chro-leena-nair>.
11. Elaine Pofeldt, “Shocker: 40% of workers now have ‘contingent’ jobs, says U.S. government,” *Forbes*, May 25, 2017.
12. Семів Л.К. Сучасні проблеми людського капіталу у вимірі трудової міграції та рееміграції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. №3. С. 67-70.
13. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. англ. М.: Эксмо, 2007.
14. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции / Дж. Стиглиц. – М.: Прогресс, 2003. – 285 с.
15. Шаульська Л. В. Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23-32.
16. Schultz T. *Investment in Human Capital: the Role of Education and of Research*. New York. 1971.

17. 2019 Global Human Capital Trends. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html>.
18. Альтернативна зайнятість. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-1.pdf>.
19. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-2.pdf>.
20. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. Інтернет-портал для управлінців – «Management». 2018. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.
21. Ефективність роботи організації. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-5.pdf>
22. Karen dela Torre, «Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs », Oracle, accessed January 24, 2018.
23. McLellan L. Five Reasons CMO Alliances With C-Suite Peers Fail, Part 1 - Laura McLellan. URL: <https://blogs.gartner.com/laura-mclellan/five-reasons-cmo-alliances-c-suite-peers-fail-part-1/>.
24. Кукса В. М. Формування бренду міст України як необхідна складова їх розвитку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 110-117.
25. Гуманізація бізнес-процесів. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf>.
26. Dave Smith, «Most people have no idea what her they ’re paid fairly» Harvard Business Review, December 2019.
27. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf>.

28. Безперервне навчання. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-7.pdf>.
29. Jérôme Tixier (CHRO, L'Oréal Group), interview with the authors, March 8, 2019. URL: <https://www.loreal.sg/csr-commitments/sharing-beauty-with-all/developing-sustainably/interview-with-j%C3%A9r%C3%B4me-tixier--executive-vice-president-human-resources>.
30. Хмарні технології в HR. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-10.pdf>.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201606](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201606)

JEL Classification J01, J44, J50

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: NEW TRENDS AND THREATS

KUKSA Valentyna

PhD, assoc. prof.,

Banking University, Cherkasy Institute

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-0098>

e-mail: kuksavm15@gmail.com

POLIAKH Kateryna

Postgraduated Student

Banking University, Cherkasy Institute

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2294-0629>

e-mail: katerina414@gmail.com

Abstract. *The article analyzes the current global trends in personnel management, among which alternative employment, abandonment of the functional hierarchy, effective cooperation through the joint efforts of management and subordinates to quickly solve current and future problems, humanization of business processes, a new format of the remuneration system, professional training and development, digital technologies in the personnel management system are characterized. Threats and constraints are identified, approaches to accelerate the adoption of trends in the practice of personnel management of companies are proposed.*

Keywords: *tendency, personnel management, personnel, management.*

In the sphere of managing human capital, the relevant issue of new strategic approaches and principles, the high quality of the important resource and the growth of social and economic development.

The purpose of the article is to study global trends in personnel management, identify the main threats and problems associated with their spread.

At the present stage, there are a number of major trends in HR management that provoke rethinking in the HR management system. Three years ago, the

world was talking about "race to the cloud", when companies were in a hurry to replace all their programs with integrated HR platforms. In 2019, as digital management practices and agile organization design become central to business thinking, HR is changing again, focusing on people, work, and platforms.

The major HR trends in the world include: attracting alternative workers; introduction of teamwork; focus on effective leadership; humanization of business processes; transition to a new format of the reward system; active implementa-

tion and application of robotics and artificial intelligence (AI); continuity of training; creation of effective internal mobility programs; use of cloud technologies.

Implementing the above trends in HR will provide new opportunities for HR, which in turn will help managers and organizations reduce gaps in the speed of adaptation to change and increase business performance.

As organizations transition to the digital realm, they face a growing need to revise their structure to grow more actively, adapt to change more quickly, train their employees more effectively, and meet their career expectations. Leading organizations move from the design phase of a new structure to its immediate creation.

Today, HR's focus has shifted toward building the organization of the future. Companies are hiring young, digitally savvy workers who are comfortable doing things themselves and sharing information in a transparent way. They want an integrated, digital experience at work-one designed around teams, productivity, and empowerment and HR is expected to deliver it.

The introduction of modern trends in the field of personnel management requires a number of small companies to develop a quick response programs to strengthen their own competitive potential to ensure progressive business activity.

References

1. Antoniuk V. P. (2017) Liudskiy kapital v modeli endohennoho zrostannia yak stratehichnyi chynnyk rozvytku dlia Ukrainy [Human capital in the model of endogenous growth as a strategic factor of development for Ukraine]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka- Visnyk of Kamianets-Podilsky Ivan Ohienko National University*, 12, 6-14 [in Ukrainian].
2. Becker G. (1964). *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York: University of Chicago Press [in English].
3. Charan R., Barton D. and Carey D. (2015). *People Before Strategy: A New Role For The CHRO*. [online] Hbr.org. Available at: <<https://hbr.org/>> [Accessed 5 March 2020] [in English].
4. Vasylyk A. V., Danylytska A. P. (2016) Transformatsiia upravlinnia liudskym kapitalom pid vplyvom informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Transformation of human capital management under the influence of information and communication technologies]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labour relations: theory and practice*, 2, 135-140 [in Ukrainian].

5. Hrishnova O. A., Shurpa S. Ya. (2017) Fiktyvizatsiia liudskoho kapitalu ta novi ryzyky u sferi zainiatosti [Fiktivization of the human capital and new risks in the sphere of employment]. *Naukovyi visnyk Polissia - Scientific bulletin of Polissia*, 1(9), 91-98 [In Ukrainian].
6. Dobryinin A., Dyatlov S., Koynov V., Kurganskiy S. (2006) *Proizvoditelnyie silyi cheloveka: struktura i formy proyavleniya [Human productive forces: structure and forms of manifestation]*. SPb.: Izd-vo SPbUJeF [in Russian].
7. Kuznets S. (1971). *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*. Cambridge [in English].
8. Makarova I. (2015). *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uroki effektivnogo HR-menedzhmenta: uchebnoe posobie [Human Resource Management: Lessons from Effective HR Management: A Tutorial]*. Moskva: Izdatelskiy dom «Delo». [In Russian].
9. Mill J.S. *Osnovy politicheskoy ekonomii s nekotoryimi prilozheniyami k sotsialnoy filosofii [Fundamentals of Political Economy with Some Applications to Social Philosophy]*. Eksmo. [In Russian].
10. Nair L. (2018). Talent management as a business discipline: A conversation with Unilever CHRO. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/talent-management-as-a-business-discipline-a-conversation-with-unilever-chro-leena-nair> [in English].
11. Pofeldt E. (2017). Shocker: 40% of Workers Now Have 'Contingent' Jobs, Says U.S. Government. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2017/05/25/shocker-40-of-workers-now-have-contingent-jobs-says-u-s-government/#6ec7380314be> [in English].
12. Semiv L.K. (2016) Suchasni problemy liudskoho kapitalu u vymiri trudovoi mihratsii ta reemihratsii [Current problems of human capital in the dimension of labor migration and re-emigration]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy - Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 3, 67-70 [in Ukrainian].
13. Smith A. (2007) *Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov [Research on the nature and causes of the wealth of nations]*. Eksmo. [in Russian].
14. Stiglits Dzh. (2003). *Globalizatsiya: trevozhnyye tendentsii. [Interesnoye issledovaniye po globalizatsii]*. Moskva : Progress [in Russian].

15. Shaulska L. V. Krymova M. O. (2018) Stan rynku pratsi v konteksti stratehii rozvytku liudskoho kapitalu rehionu [The state of the labor market in the context of the region's human capital development strategy]. *Rynok pratsi ta zainiatist nase-lennia-Labor market and employment*, 2, 23-32 [in Ukrainian].
16. Schultz T. (1971). *International investment in human capital: the Role of Education and of Research*. New York, NY: Institute of International Education. [in English].
17. 2019 Global Human Capital Trends. «Deloitte» in Ukraine. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html> [in Ukrainian].
18. Alternatyvna zainiatist [Alternative employment] «Deloitte» in Ukraine. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-1.pdf> [in Ukrainian].
19. Ekosystema trudovykh resursiv: upravlinnia resursamy vykhodyt za ramky korporatsii. [Manpower Ecosystem: Resource management goes beyond corporation] «Deloitte» in Ukraine. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-2.pdf> [in Ukrainian].
20. HR-trendy 2018: chym Ukraina vidrizniaietsia vid svitu [HR Trends 2018: how Ukraine is different from the world]. *Internet-portal dlia upravlintsiv – Management*. Retrieved from: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html> [in Ukrainian].
21. Efektyvnist roboty orhanizatsii [The effectiveness of the organization] «Deloitte» in Ukraine. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-5.pdf> [in Ukrainian].
22. Karen dela Torre (2018) Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs. Oracle [in English].
23. McLellan L. (2020). Five Reasons CMO Alliances With C-Suite Peers Fail, Part 1. Retrieved from: <https://blogs.gartner.com/laura-mclellan/five-reasons-cmo-alliances-c-suite-peers-fail-part-1/> [in English].
24. Kuksa V. M. (2018) Formuvannia brendu mist Ukrainy yak neobkhidna skladova yikh rozvytku [Brand formation of the city of Ukraine as the necessary composi-

- tion of their development]. *Finansovyi prostir*, 3, 110-117. Retrieved from: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/620/618> [in Ukrainian].
25. Humanizatsiia biznes-protsesiv [Humanization of business processes] «*Deloitte*» in *Ukraine*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf> [in Ukrainian].
26. Smith, D. (2019). Most People Have No Idea Whether They're Paid Fairly. Retrieved from: <https://hbr.org/2015/10/most-people-have-no-idea-whether-theyre-paid-fairly> [in English].
27. Novi systemy vynahorod: personalizovani, kompleksni ta hnuchki [New reward systems: personalized, integrated and flexible] «*Deloitte*» in *Ukraine*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf>. [in Ukrainian].
28. Bezperervne navchannia [Continuous training] «*Deloitte*» in *Ukraine*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-7.pdf> [in Ukrainian].
29. Interview with Jérôme Tixier, Executive Vice-President human resources. (2019). Retrieved from: <https://www.loreal.sg/csr-commitments/sharing-beauty-with-all/developing-sustainably/interview-with-j%C3%A9r%C3%B4me-tixier--executive-vice-president-human-resources> [in English].
30. Khmarni tekhnolohii v HR [Cloud technologies in HR] «*Deloitte*» in *Ukraine*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-10.pdf> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201607](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201607)

УДК 330.5

ФІСКАЛЬНА ІЛЮЗІЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

КОЛОДІЙ Сергій Юрійович

д.е.н., професор

Черкаський інститут

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0163-4569>

e-mail: kolodii_sergei@ukr.net

Анотація. Статтю присвячено вивченню теоретичних аспектів концепції фіскальної ілюзії та проведенню емпіричного дослідження її масштабів та динаміки в Україні. Проведено аналіз ставок шости основних податків та обов'язкових платежів протягом 1999-2019 рр., виявлено тенденцію до зниження базових ставок. Розроблено авторську економіко-математичну модель оподаткування фізичної особи та обґрунтовано використання коефіцієнту фіскальної ілюзії (K_{fi}) та масштабу фіскальної ілюзії (S_{fi}).

Ключові слова: *фіскальна ілюзія, прямі податки, непрямі податки, оподаткування доходів, економіко-математична модель.*

Постановка проблеми. Державні видатки є важливим елементом формування національного ВВП та об'єктом макроекономічного регулювання. Вони безпосередньо стосуються багатьох важливих макроекономічних проблем, основними серед яких виступають: 1) ефективність державних видатків, з точки зору виробництва суспільних благ та

Аннотация. Статья посвящена исследованию теоретических аспектов концепции фискальной иллюзии и проведению эмпирического исследования ее масштабов и динамики. Проведен анализ ставок шести основных налогов и обязательных платежей в течение 1999-2019 гг., выявлена тенденция к снижению базовых ставок. Разработана экономико-математическая модель налогообложения физического лица, обоснованы коэффициент фискальной иллюзии (K_{fi}) и масштаб фискальной иллюзии (S_{fi}).

Ключевые слова: *фискальная иллюзия, прямые налоги, косвенные налоги, налогообложение доходов, экономико-математическая модель.*

реалізації політики макроекономічного регулювання; 2) ефективність системи оподаткування, з точки зору впливу наявної системи оподаткування на прийняття рішень економічними агентами та «ціни» адміністрування податків; 3) формування та обслуговування державного боргу, з точки зору поточних витрат суспіль-

ства та непрямого переносу актуальних проблем на майбутні покоління.

Однією з ключових проблем, що є об'єктом дослідження та жвавих дискусій серед економістів після другої світової війни, виступає пошук допустимих меж втручання держави в економіку та масштаби оподаткування економічних агентів. Логіка прийняття колективних рішень пов'язана з тим, що певні блага (колективні або суспільні) економічно ефективніше виробляти саме за рахунок загальних обов'язкових внесків учасників [1-3]. У малих групах процес формування таких загальних фондів фінансових ресурсів є найбільш ефективним, з точки зору залучення участі всіх членів до вирішення проблем та оцінки ефективності виробництва суспільних благ [4-5].

Основними проблемами, що виникають в процесі виробництва суспільних благ у великих та надвеликих групах, а на практиці грошових фондів, що формуються за рахунок податків та інших платежів та розподіляються локальними та центральними органами влади, виступають: 1) проблема «безбілетників» (free rider problem), тобто відсутність простих та дешевих способів забезпечення однакових виплат всіма учасниками процесу виробництва суспільних благ. В сучасній Україні та багатьох інших пострадянських державах це проявляється в наявності неформального сектору економіки, з якого податки, або не сплачуються взагалі або сплачуються в меншому розмірі; 2) відсутність адекватної оцінки вартості суспільних

благ, що економічний агент (або домогосподарство) отримує протягом життя; 3) відсутність адекватної оцінки частки доходів, що сплачуються економічним агентом (або домогосподарством) у вигляді податків та інших платежів державі.

Разом з іншими проблемами вказані вище створюють передумови для розвитку тіньового сектору економіки, масового ухилення від сплати податків, високого рівня корупції та низької ефективності державних видатків. Відсутність чіткого розуміння величин податків, що сплачуються домогосподарствами, та досвіду самостійної сплати податків спотворює механізми контролю дій влади з боку громадськості. Наприклад, в Україні в 2016 році було запроваджено багато реформ, що вплинули на рівень доходів та видатків домогосподарств, але саме підвищення плати за комунальні послуги внаслідок запровадження ринкових цін на теплоносії відчувалося в суспільстві набагато сильніше за різке одночасне зменшення корпоративної ставки ЄСВ з 34,7% до 22%, обнуління індивідуальної ставки ЄСВ, підвищення ставки ПДФО та введення системи субсидій малозабезпеченим домогосподарствам. Справа в тому, що зниження ставки ЄСВ не сприймалося домогосподарствами як покращення їхнього добробуту, хоча, якщо вірно порахувати, то цей факт мав би здебільшого компенсувати додаткові витрати.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Проблема фіскальної ілюзії достатньо рідко досліджується вітчизняними вченими, і це пов'язано,

на нашу думку, з наявністю великої кількості більш актуальних завдань, що потребують оперативного розв'язання в процесі становлення національної моделі посттрансформаційної ринкової економіки. Для спрощеного дослідження популяр-

ності використання зазначеного поняття проведено аналіз кількості відповідей на запити «фіскальна ілюзія» та інших понять та категорій, що пов'язані з нею, українською, російською та англійською мовою (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість відповідей на запити економічних понять українською, російською та англійською мовами в пошуковій системі «Google» (тис. од.)

Поняття	Українська	Російська	Англійська
Фіскальна ілюзія	48	164	5710
Фіскальна політика	1360	363	418000
Бюджетно-податкова політика	1900	4330	-
Бюджет держави	34100	21500	1430000
Податок на додану вартість	1180	10400	527000
Податок на доходи фізичних осіб	4390	22500	709000

Джерело: складено автором

Індикатором популярності поняття виступає кількість відповідей на запит, а обґрунтування відносної популярності відбудеться шляхом порівняння результатів, причому різниця у декілька розрядів або класу чисел, розглядаються як достатньо сильний аргумент щодо відносної популярності понять. З урахуванням зазначеної тези та даних таблиці 1 можна зробити висновок про те, що кожною з обраних мов поняття «фіскальна ілюзія» є значно менш популярним ніж п'ять інших, кількість відповідей відрізняється в два-три розряди, іноді й класами чисел. Проміжним, доволі цікавим висновком виступає той факт, що українською та англійською мовами найбільш популярним поняттям є «бюджет держави», а російською «податок на доходи фізичних осіб». Разом з цим українською мовою майже немає різниці у використанні понять

«фіскальна політика» та «бюджетно-податкова політика», а російською друге поняття використовується на один розряд частіше. Загалом, на основі проведеного аналізу можна, з певним рівнем обґрунтованості, зазначити, що поняття «фіскальна ілюзія» є скоріше академічним у порівнянні з трьома іншими поняттями, які виступають здебільшого практичними.

Разом з цим, слід зазначити, що в останні роки достатньо широке вивчення теоретичних аспектів, пов'язаних з фіскальною ілюзією, представлено в роботі професора Лекаря С.І. [6]. Багато економістів звертають увагу на таке питання як відношення населення до оподаткування. Якщо платники податків не правильно оцінюють рівень оподаткування своїх доходів (ціну виробництва економічних благ державою), то вони не здатні адекватно оцінити і

ефективність економічної діяльності держави. Зазвичай люди сприймають рівень оподаткування тільки з точки зору сплати прямих податків зі свого доходу, не враховуючи наявність непрямих [7]. В результаті чого спостерігається ефект фіскальної ілюзії. Фіскальна ілюзія досліджувалася в роботах Дж. Вон Хагена, Дж. Б'юкенена, Е. Веласкеса, М. Колосніциної, А. Пувіаті, І. Санса, Дж. Стігліца та інших економістів [8-13].

В загальній економічній теорії концепція фіскальної ілюзії в сучасній інтерпретації є науковим доробком теорії суспільного вибору, що одночасно виступає частиною сучасних неокласичної теорії та неінституціоналізму.

Представники неокласичної теорії розглядають фіскальну ілюзію з двох основних позицій: 1) аналізу рівноваги споживача в умовах бюджетного обмеження та фіксованих цін на суспільне та приватне блага; 2) використання традиційного маржинального підходу, який полягає в оцінці економічної ефективності купівлі додаткового блага на основі порівняння додаткового доходу (MR) та додаткових витрат (MC) [12-13].

Перша позиція полягає в тому, що невірна оцінка ціни суспільного блага платниками податків через неповну інформацію та похибки сприйняття змінює нахил уявної бюджетної лінії по відношенню до реальної, внаслідок чого економічний агент робить вибір, який ще відповідає оптимуму споживача. Такий підхід є схожим на традиційний мікроекономічний аналіз рівноваги споживача в

умовах зміни ціни на блага. Внаслідок невірної оцінки ціни суспільного блага домогосподарство очікує на споживання його більшої кількості [1,4] і сприяє розширенню меж державного виробництва суспільного блага, навіть, в умовах відсутності його економічної доцільності. Друга позиція пов'язана також з бажанням, в результаті порівняння MR та MC, споживати більшу кількість суспільних благ внаслідок того, що їхня уявна ціна є меншою за реальну, особливо коли має місце можливість ухилитися від податків [16].

В рамках інституціоналізму фіскальна ілюзія розглядається як комплекс інституціональних змін, запровадження яких дозволить створити систему сталих довгострокових інститутів оподаткування, що сприятимуть реальній оцінці державного виробництва суспільних благ та вдосконаленню конкретних процедур, що пов'язані з таким процесом [14-15]. Також певна увага приділяється психологічним аспектам сприйняття фіскальної ілюзії. Зокрема, шляхом експерименту, що побудований на опитуванні, показано, що модель уваги та обрамлення інформації може краще пояснити виникнення фіскальної ілюзії всупереч традиційним підходам, що фокусуються на її наслідках та впливу на процес прийняття рішень [17, с. 31-34]. Так, психологічно важливим виступає факт наявності самотійності платника при сплаті податків та внесків. Людина, що заповнює платіжне доручення власноруч або самотійно несе кошти до каси банку, оцінює набагато більше «втрату» свого добробуту.

В Україні фізичні особи – підприємці саме в такий спосіб сплачують податки та ЄСВ, тому вони в останні роки активно виступають за збереження режиму спрощеного оподаткування та відчувають темпи збільшення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, що на пряму впливає на суму податків, які сплачуються ними. Самозайняті особи виступають одночасно й роботодавцем й найманим працівником, тому для них важливим виступає загальний рівень оподаткування з урахуванням як прямого податку, так й ЄСВ.

Узагальнюючи теоретичні здобутки дослідників фіскальної ілюзії, можна зробити проміжний висновок про те, що вона виникає внаслідок певних традиційних поглядів на роль держави у суспільстві, пов'язана з відсутністю чіткого взаємозв'язку між сумою прямо та непрямо сплачених податків та обсягом суспільних благ, а також незначним охопленням населення практикою самостійної сплати податків.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів фіскальної ілюзії, розробка та використання авторської економіко-математичної моделі, що дозволяє емпірично оцінити динаміку її індикаторів.

Мета роботи визначила наукові завдання, що пов'язані з розвиненням методів розрахунку «ціни» виробництва суспільних благ, обґрунтуванням та впровадженням показників оцінки фіскальної ілюзії та загального рівня оподаткування доходів фізичної особи – найманого працівника.

Наукова гіпотеза роботи полягає в перевірці тези про те, що в пострадянських країнах, зокрема, в Україні, переважають непрямі податки і майже не використовуються цільові внески на пенсійне, соціальне та медичне страхування, що посилює фіскальну ілюзію, спотворює оцінку «ціни» виробництва суспільних благ державою та призводить до невірної оцінки економічної ефективності державного втручання в економіку.

Виклад основного матеріалу. Емпіричне дослідження фіскальної ілюзії в Україні проводиться на основі обґрунтування методології та розрахунку авторських показників, що дозволяють ідентифікувати її рівень та масштаби, а також розрахункового рівня оподаткування доходів фізичної особи – найманого працівника. В якості основних податків та внесків в нашому дослідженні використовуються: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на прибуток підприємств, акцизний податок, внески найманих працівників та роботодавців на соціальне та пенсійне страхування (індивідуальний та корпоративний ЄСВ). Разом з цим, при формуванні авторської методики розрахунку показників фіскальної ілюзії податок на прибуток підприємства не приймається до уваги, але використовується мито на інші непрямі податки. Ставки за даними податками традиційно є доволі постійними в часі, але часто передбачають декілька видів ставок, одна з яких обов'язково виступає як основна (базова). Названі податки застосовуються в більшості країн світу, вказуються та аналізуються в

глобальних економічних агрегаторах наприклад, ресурс www.tradingeconomy.com.

Окремою проблемою реалізації державної фіскальної політики є наявність фіскальної ілюзії, особливістю якої є порушення (спотворення) в сприйнятті платниками податків, зборів та інших обов'язкових платежів масштабів участі себе та держави в процесах перерозподілу фінансових ресурсів.

Фіскальна ілюзія полягає в тому, що в економічних агентів порушується механізм адекватної оцінки ціни суспільних благ, що вони отримують. Враховуючи сутність фіскальної ілюзії, її кількісне вимірювання має свої теоретичні межі та може буде інтерпретовано таким чином:

«0» - ситуація, коли всі податки є прямими та сплачуються безпосередньо з доходів економічних агентів (домогосподарств);

«1» - ситуація, коли всі податки є непрямими та не сплачуються безпосередньо з доходів економічних агентів (домогосподарств).

Зауваження 1. Для забезпечення певного спрощення аналізу, що не впливає на загальний результат дослідження та висновки, в якості платника податків розглядається фізична особа, яка не має інших джерел формування грошових доходів окрім заробітної плати.

Зауваження 2. Єдиний соціальний внесок теоретично і практично може сплачуватися як роботодавцем, так і платником. В умовах відсутності фіскальної ілюзії має місце лише індивідуальний ЄСВ. Це логічно в умовах відсутності другого рівня загальноде-

ржавного пенсійного страхування та медичного страхування. Але внески роботодавця, які зараз складають 22%, фізичні особи – наймані працівники не сприймають як свої, тому це теж розглядається як окремий непрямий податок.

Зауваження 3. При розгляді податків приймається до уваги основна (базова) ставка, що застосовується при оподаткуванні абсолютної більшості операцій.

Основні податкові реформи, в результаті яких сформувалася наявна система оподаткування відбулися після 2003 року, але для забезпечення «глибини» дослідження використовується часовий період з 1999-2019 рр. Інформація щодо базових ставок основних податків в Україні в рамках періоду дослідження представлена в табл.2. Аналіз даних дозволяє зробити проміжний висновок про наявність тенденції до зниження ставок, особливо це стосується прямих податків та ЄСВ. Так, базова ставка податку на прибуток підприємства знизилася на 12 п.п., з 30% до 18%, індивідуальна ставка ЄСВ була обнулена, базова ставка ПДФО мала різнонаправлену динаміку, але все рівно знизилась на 2 п.п. Разом з цим, ставка ПДВ залишається незмінною, а корпоративна ставка ЄСВ, як вже зазначалося вище, в 2016 р. доволі суттєво знизилася до 22%.

Розглянемо узагальненого платника податків – фізичну особу, що працює за контрактом з роботодавцем та не ухиляється від сплати податків. При дослідженні фіскальної ілюзії в Україні, що виникає в результаті невірною уявлення про «ціну» виробництва сус-

пільних благ, для її оцінки необхідно розрахувати прямі податки та обов'язкові внески (Gov_i) як частку доходів, що оподатковуються, та порі-

вняти її з відповідним показником щодо реального рівню оподаткування доходів (Gov_r).

Таблиця 2

Ставки основних прямих та непрямих податків в Україні в 1999-2019 рр. (%)

Рік	Податок на прибуток підприємства	Податок на доходи фізичних осіб	Податок на додану вартість	ЄСВ	
				індивідуальний	корпоративний
1999-2003	30	20	20	2,5	34,7
2004	30	13	20	2,5	34,7
2004-2006	25	13	20	2,5	34,7
2007-2010	25	15	20	2,5	34,7
2011	25	15	20	2,6	34,7
2012	21	15	20	2,6	34,7
2013	19	15	20	2,6	34,7
2014-2015	18	15	20	2,6	34,7
2016-2019	18	18	20	0	22

Джерело: складено автором.

Для цього розглянемо просту одноперіодну модель розрахунку рівня оподаткування доходів фізичних осіб [18]. Дана модель враховує два процеси оподаткування доходів фізичної особи при формуванні та використанні їхнього доходу. Перший виникає при отриманні доходу, а другий при його використанні.

У моделі використовуються коефіцієнти та абсолютні показники, що мають такі позначення:

1) коефіцієнти (за своєю економічною сутністю їхні значення знаходяться в межах від «0» до «1»):

pit – ставка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО);

ssp_i – ставка індивідуальних внесків на пенсійне та соціальне страхування;

ssp_c – ставка внесків роботодавця на пенсійне та соціальне страхування (ЄСВ);

arc – середня схильність до споживання;

com_v – частка видатків на товари, з яких сплачується акцизний податок, у видатках споживача;

vat – ставка податку на додану вартість (ПДВ);

exs – частка акцизів та інших непрямих податків у сукупній вартості економічних благ, що було спожито;

2) абсолютні показники:

INC_b – дохід до оподаткування;

INC_n – дохід після оподаткування,

$INC_n = INC_b \cdot (1 - pit - ssp_i)$;

INC_p – дохід до оподаткування з урахуванням ЄСВ, що сплачує роботодавець (ssp_c), $INC_p = INC_b \cdot (1 + ssp_e)$;

PIT – сума сплаченого ПДФО,
 $PIT = INC_b \cdot pit$;

SSP – загальна сума сплачених внесків на пенсійне та соціальне страхування, $SSP = INC_b \cdot (ssp_e + ssp_i)$;

CON – дохід після оподаткування, що направляється на споживання,
 $CON = INC_b \cdot (1 - pit - ssp_i) \cdot apc$;

CON_v – споживання товарів, з яких сплачено податок на додану вартість;

$$Gov_i = INC_b \cdot (pit + ssp_i) / INC_p = (pit + ssp_i) / (1 + ssp_e); \quad (1)$$

$$Gov_r = INC_b \cdot (pit + ssp_e + ssp_i + (1 - pit - ssp_i) \cdot apc \cdot (con_v \cdot vat / (1 + vat) + exc)) / (INC_b \cdot (1 + ssp_e)) = \quad (2)$$

$$= (pit + ssp_i + ssp_e + (1 - pit - ssp_i) \cdot (con_v \cdot vat / (1 + vat) + exc) \cdot apc) / (1 + ssp_e)$$

З урахуванням введених показників, можна розрахувати три важливих коефіцієнти, що дають змогу кількісно оцінити фіскальну ілюзію:

1) реальний рівень оподаткування доходів фізичної особи (Gov_r);

2) коефіцієнт фіскальної ілюзії (K_{fi}):
 $K_{fi} = 1 - Gov_i / Gov_r$;

3) масштаб фіскальної ілюзії (S_{fi}): $S_{fi} = Gov_r / Gov_i = 1 / (1 - K_{fi})$.

Коефіцієнт фіскальної ілюзії дозволяє оцінити частку прямих податків в загальній сумі податків та внесків, що сплачує фізична особа – найманий працівник, та однозначно сприймається з урахуванням зазначених раніше меж фіскальної ілюзії від «0» до «1,0». Він дозволяє оцінити динаміку фіскальної ілюзії та порівняти її рівень з іншими країнами. Масштаб фіскальної ілюзії можна оцінити за допомогою коефіцієнту, оберненого до $(1 - K_{fi})$, що дозволяє оцінити наскільки реальний рівень оподаткування доходів пере-

VAT – сума сплаченого податку на додану вартість,

$$VAT = INC_b \cdot (1 - pit - ssp_i) \cdot apc \cdot con_v \cdot vat / (1 + vat)$$

EXC – сума фактично сплаченого акцизу, мита та інших непрямих податків та неподаткових платежів,

$$EXC = INC_b \cdot (1 - pit - ssp_i) \cdot exc \cdot apc$$

TAX – загальна сума коштів, що сплачуються фізичною особою:

$$TAX = PIT + SSP + VAT + EXC.$$

Далі введемо наступні співвідношення:

вище ставки ПДФО та індивідуального ЄСВ.

Далі зосередимося на значеннях констант, що використовуються при проведенні розрахунків показників фіскальної ілюзії за формулами (1) та (2) і представляють собою коефіцієнти, що не відносяться до базових ставок за вказаними в таблиці 2 податками.

За нашими оцінками, що базуються на статистичних даних щодо складу та структури ресурсів домогосподарств, середній зарплаті населення та авторських припущеннях, при $INC_b = 12000$ грн. $apc = 0,9$; $con_v = 0,8$; $exc = 0,05$. Для забезпечення більшої об'єктивності аналізу також проведено подібні розрахунки за даними Російської Федерації на основі тотожних значень зазначених вище коефіцієнтів, але з урахуванням актуальних ставок податків. Результати розрахунку індикаторів фіскальної ілюзії в Україні та Ро-

сійській Федерації в 1999-2019 рр.
представлені в табл.3.

Таблиця 3

Показники фіскальної ілюзії в Україні та Російській Федерації в 1999-2019 рр.

Рік	Україна			Російська Федерація		
	GOVr	K _{il}	S _{il}	GOVr	K _{il}	S _{il}
1999	0,485	0,536	2,154	0,482	0,533	2,140
2000	0,485	0,536	2,154	0,482	0,533	2,140
2001	0,485	0,536	2,154	0,426	0,695	3,279
2002	0,485	0,536	2,154	0,426	0,695	3,279
2003	0,485	0,536	2,154	0,426	0,695	3,279
2004	0,444	0,651	2,865	0,426	0,695	3,279
2005	0,444	0,651	2,865	0,426	0,695	3,279
2006	0,444	0,651	2,865	0,390	0,667	3,001
2007	0,456	0,616	2,604	0,390	0,667	3,001
2008	0,456	0,616	2,604	0,390	0,667	3,001
2009	0,456	0,616	2,604	0,390	0,667	3,001
2010	0,456	0,616	2,604	0,390	0,667	3,001
2011	0,456	0,614	2,592	0,421	0,691	3,235
2012	0,456	0,614	2,592	0,421	0,691	3,235
2013	0,456	0,614	2,592	0,406	0,680	3,122
2014	0,456	0,614	2,592	0,406	0,680	3,122
2015	0,456	0,614	2,592	0,406	0,680	3,122
2016	0,413	0,564	2,292	0,406	0,680	3,122
2017	0,413	0,564	2,292	0,406	0,680	3,122
2018	0,413	0,564	2,292	0,406	0,680	3,122
2019	0,413	0,564	2,292	0,413	0,685	3,174

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 3 можна зробити наступні висновки:

1) реальний рівень оподаткування доходів фізичної особи в обох країнах достатньо знизився, з 0,485 (0,482 для РФ) до 0,413, а самі системи оподаткування та базові ставки на сьогодні є майже ідентичними. Разом з цим, варто зазначити, що ліберальні економічні реформи, пов'язані з суттєвим скороченням ставок за основними податками, в РФ були проведені майже одночасно в 2001 році, і протягом достатньо довгого часу загальний рівень

оподаткування доходів в РФ був значно нижчим. Зокрема, в 2007-2010 ця різниця була максимальною і складала 0,66 (0,456 в Україні та 0,390 в РФ). В Україні зниження загального рівня оподаткування відбувалося поетапно, останнє відбулося в 2016 році;

2) порівнюючи показники фіскальної ілюзії України та Російської Федерації можна зробити висновок про її збільшення. Але якщо в Україні показник K_{fi} характеризується відносно незначним збільшенням (з 0,536 до 0,564), то в РФ воно є доволі суттєвим

(з 0,533 до 0,685). Аналогічна тенденція стосується й показника масштабності фіскальної ілюзії. Це пов'язано з тим, що, при схожості податкових систем ставок за основними податками, ставка ПДФО в Україні є вищою на 5 п.п., а корпоративного ЄСВ нижчою на 8 п.п.

Фіскальна ілюзія сама по собі не є негативним явищем, вона всього лише наслідок здійснюваної фіскальної політики держави. Проте, фіскальна ілюзія порушує уявлення економічних агентів щодо масштабів державного впливу на перерозподіл своїх доходів і тим самим сприяє прийняттю ними не цілком ефективних економічних рішень. Завдяки фіскальній ілюзії держава занижує в очах споживача витрати виробництва економічних благ більш ніж в три рази, тим самим завищуючи оцінку ефективності своєї діяльності, попутно створюючи міфи на кшталт «безкоштовної освіти», «безкоштовної медицини» тощо.

Висновки. Використання непрямих податків як основного джерела формування податкових доходів державного та місцевих бюджетів дозволяє вирішити проблему забезпечення стабільності надходжень, але при цьому значно звужує інструменти податкового регулювання та зменшує їхню силу. В макроекономічній теорії прямі податки розглядаються як вбудований стабілізатор, що дозволяє автоматично регулювати сукупний попит в рамках економічного циклу. Сприйняття «ціни» державного виробництва суспільних благ залежить від поведінкових факторів, зокрема від того, чи сплачує прямі податки саме

платник, а не його податковий агент. Фізичні особи – підприємці на відміну від найманих працівників є більш чутливими до зміни прямих абсолютних та відносних податків, тому що сплачують їх самостійно.

Податок на додану вартість в пострадянських країнах традиційно розглядається як джерело корупції та фінансових махінацій, що пов'язано зі створенням фіктивних фірм, завищенням сум податкового кредиту та формування фальсифікованих експортних операцій. Зниження базової ставки ПДВ зменшить прибутковість подібних операцій та зменшить фіскальну ілюзію.

Формування сучасних систем пенсійного та медичного страхування є неможливим без застосування індивідуальних внесків. Діюча в Україні ставка корпоративного ЄСВ є порівняно низькою і не дозволяє збалансувати бюджет ПФУ, тому її змінювати не варто, хоча при зменшенні фіскальна ілюзія знизиться. Разом з цим, варто підвищити ставку індивідуального ЄСВ одночасно із запровадженням накопичувальної системи державного пенсійного страхування (другий рівень) та системи індивідуального медичного страхування з обов'язковим формуванням індивідуальних рахунків застрахованих. Вважаємо за доцільне використання досвіду окремих постсоціалістичних країн, що передбачає зарахування на індивідуальні рахунки також певної невеликої частки корпоративного ЄСВ та спеціалізованого державного фонду. Запровадження подібної практики не тільки зменшить фіскальну ілюзію, але й може розглядатися як достатньо дієвий інструмент детінізації доходів фізичних осіб, які за умови їхньої легалізації мо-

жуть отримати збільшену суму коштів на власних рахунках. У такий спосіб реалізовано пенсійну реформу в Грузії, коли з 01.01.2019 на індивідуальні пенсійні рахунки, що відкриваються в Пенсійній агенції, яка контролюється Національним банком Грузії, перераховуються по 2% від застрахованого, роботодавця та держави.

Поетапне зменшення базової ставки податку на додану вартість до 16% (на 1 п.п. за рік) разом з одночасним застосування ставки індивідуального ЄСВ у розмірі 3%, які будуть частково зараховуватися на індивідуальні пенсійні рахунки громадян та враховуватися як індивідуальний внесок на медичне страхування, має вдосконалити

систему оподаткування, зменшивши «привабливість» фінансових махінацій з ПДВ, підвищити рівень прямого оподаткування та зробити пряму відповідність між сплатою податку та отриманням державних суспільних благ, та за умови запровадження «грузинської» схеми додаткових відрахувань з боку роботодавця та держави, може призвести до часткової детінізації доходів фізичних осіб. Застосування вказаного «податкового маневру» призведе до того, що частка потенційного доходу, що перерозподіляється державою, залишиться майже незмінною, а масштаби фіскальної ілюзії знизяться з «2,292» до «1,992».

Список використаної літератури

1. Stiglitz J., Atkinson B. Lectures on public economics. London; New York: McGraw-Hill Book Co, 1980. 260 p.
2. McNutt P.A. The economics of public choice. 2nd ed. Cheltenham; Amsrerdam : Edward Elgar, 2002. P. 272 – 289.
3. Musgrave R.A. The Theory of Public Finance. New York: McGraw-Hill, 1959. 316 p.
4. Олсон М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп. Москва: Фонд экономической инициативы, 1995. 165 с.
5. Johnson D. Public choice. An introduction to the new political economy. London; Toronto: Bristlecone Books, 1991. P. 341 – 353.
6. Лекарь С.І. Доктринальний аналіз фіскальної ілюзії. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 4. С. 101-115.
7. Катрущенко Е. В. Проблема «общественного выбора»: Фискальная иллюзия или рациональная неосведомленность? *Культура народов Причерноморья*. 2005. № 63. С. 57–61.
8. Puviani A. Teoria della illusione Finanziaria. Milan: Remo Sandon, 1903.

9. Sanz I. Fiscal illusion, fiscal consolidation and government expenditure composition in the OECD: a dynamic panel data approach. *European Economy Group Working Paper. Universidad Complutense de Madrid*. 2003. № 21/2003.
10. Sanandaji T. Fiscal Illusion and Fiscal Obfuscation: An Empirical Study of Tax Perception in Sweden . *Research Institute of Industrial Economics*. 2010. 11 p.
11. Von Hagen J. Budget Processes and Commitment to Fiscal Discipline. *European Economic Review*. 1995. P. 39, 771–779.
12. Buchanan J. M. *Fiscal Theory and Political Economy*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1960. 200 p.
13. Buchanan, J. M. *Public Finance in democratic process: fiscal institutions and individual choice*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1967.
14. Bush, P. Neoinstitutionalism. *Encyclopedia of political economy*. New York, 2001,1, 124.
15. Nort, D. (1997). *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki [Institutions, institutional changes and the functioning of the economy]*. Moscow: Nachala [in Russian].
16. Baekgaadr, M., Sorritzlew, S., Blom-Hansen, J. Cause of fiscal illusion: lack of information or lack of attention?: Cause of fiscal illusion. *Public budgeting & finance*. 2016, 36 (2), 26 - 44.
17. Dziemianowicz, R., Kargol-Wasiluk, A., Wildowicz, A., Wyszowski, A. Tax expenditures as an example of fiscal illusion. *Optimum. Studia economiczne*. 2017, 5 (89), 85-98.
18. Колодій С.Ю. Институциональное регулирование формирования и использования финансовых ресурсов государства в посттрансформационной экономике : монографія. Симферополь: ООО «ДиАйПи», 2011. 328 с.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201607](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201607)

JEL Classification E 64, E 20, D 31.

FISCAL ILLUSION: THEORETICAL ASPECTS AND EMPIRICAL RESEARCH

KOLODIY S.Y.

Professor, management and information technologies chare

Banking University, Cherkasy Institute

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0163-4569>

e-mail: kolodii_sergei@ukr.net

Abstract. *The article is devoted to the study of theoretical aspects and an empirical study of the fiscal illusion concept. Author investigated the dynamics of the six basic taxes (including pay-roll taxes) rates during 1999-2019 and found a trend to general liberalization of economic activity, which is emerging in lowering base rates. The unique economic-mathematical model of personal income taxation is developed. This made it possible to assess the general level of income taxation and substantiate using of two indicators: the fiscal illusion coefficient (K_{fi}) and the fiscal illusion scale (S_{fi}).*

Keywords: *fiscal illusion, direct taxes, indirect taxes, income taxation, economic model.*

Using of indirect taxes as a major source of tax revenue for the central and local budgets can solve the problem of ensuring the stability of revenues. In macroeconomic theory, direct taxes are seen as a built-in stabilizer that automatically regulates aggregate demand within the economic cycle. The perception of the «price» of governmental public good production depends on behavioural factors. Individual entrepreneurs are more sensitive to changing a taxation schema they make it themselves.

The purpose of the work is in studying and developing the theoretical aspects of fiscal illusion, and using the author's model, which allows evaluating empirically the dynamics of fiscal illusion indicators.

VAT in the post-Soviet countries has traditionally been seen as a source of corruption and financial fraud, linked to the

creation of fictitious firms, the overestimation of tax credit and the formation of counterfeit export transactions. Lowering the base rate of VAT will reduce the profitability of such transactions and reduce the fiscal illusion.

Investigating the dynamics of the six basic taxes (including pay-roll taxes) rates during 1999-2019 we found a trend to general liberalization of economic activity, which is emerging in lowering base rates. The unique economic-mathematical model of personal income taxation is developed. This made it possible to assess the general level of income taxation and substantiate using of two indicators: the fiscal illusion coefficient (K_{fi}) and the fiscal illusion scale (S_{fi}). Analysis of its dynamics in Ukraine and RF in 1999-2019 is allowed to draw a conclusion these countries are a similar taxation

system and characterised by reducing the total level of income taxation. Coefficients assessing allows concluding the fiscal illusion in both countries remains quite high. Step-by-step reduction of the VAT basic rate to 16% (by 1% per year) in Ukraine, with the simultaneous increasing an individual pay-roll rate to 3% should improve the taxation system,

increase the level of direct taxation and make a correspondence between the taxation and value of public goods. The application of such «tax manoeuvre» will lead to the fact that the share of potential income, which is redistributed by the government, will remain almost unchanged, and the scale of fiscal illusion will decrease from «2,292» to «1,992».

References

1. Stiglitz, Joseph E. & Atkinson, Anthony B. (1980). Lectures on public economics. London; New York: McGraw-Hill Book Co.
2. McNutt, P.A.(2002). The economics of public choice. Cheltenham; Amsterdam: Edward Elgar.
3. Musgrave, R.A. (1959). The Theory of Public Finance. New York: McGraw-Hill.
4. Olson, M. (1995). Logika kolektivnyh dejstvij. Obshchestvennye blaga i teoriya grupp [The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups]. Harvard: University Press [in Russian].
5. Johnson, D. (1991). Public choice. An introduction to the new political economy. Toronto: Bristlecone Books.
6. Lekar, S.I. (2016). Doktrinalnij analiz fiskalnoyi ilyuziyi [Doctrinal analyses of fiscal illusion]. *Naukovi zaspiski Institutu zakonodavstva Verhovnoyi Radi Ukrayini*, 4, 101-115 [in Ukrainian].
7. Katrushenko, E. V. (2005). Problema «obshchestvennogo vybora»: Fiskalnaya illyuziya ili racionalnaya neosvedomlennost? [«Public choice» problem: fiscal illusion or rational ignorance]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, 63, 57–61. [in Russian].
8. Puviani, A. (1903). Teoria della illusione Finanziaria. Milan: Remo Sandon.
9. Sanz, I. (2003). Fiscal illusion, fiscal consolidation and government expenditure composition in the OECD: a dynamic panel data approach. *European Economy Group Working Paper. Universidad Complutense de Madrid*, 21.
10. Sanandaji, T. (2010). Fiscal Illusion and Fiscal Obfuscation: An Empirical Study of Tax Perception in Sweden. *Research Institute of Industrial Economics*, 11.

11. Von Hagen, J. (1995). Budget Processes and Commitment to Fiscal Discipline. *European Economic Review*, 39, 771–779.
12. Buchanan, J. M. (1960) Fiscal Theory and Political Economy. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
13. Buchanan, J. M. (1967) Public Finance in democratic process: fiscal institutions and individual choice. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
14. Bush, P. (2001). Neoinstitutionalism. *Encyclopedia of political economy*. New York Vol.1, 124.
15. North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press.
16. Baekgaard, M., Sorritzlew, S., Blom-Hansen, J. (2016). Cause of fiscal illusion: lack of information or lack of attention?: Cause of fiscal illusion. *Public budgeting & finance*, 36 (2), 26-44.
17. Dziemianowicz, R., Kargol-Wasiluk, A., Wildowicz, A., Wyszowski, A. (2017). Tax expenditures as an example of fiscal illusion. *Optimum. Studia economiczne*, 5 (89), 85-98.
18. Kolodij, S.Y. (2011). Institucionalnoe regulirovanie formirovaniya i ispolzovaniya finansovyh resursov gosudarstva v posttransformacionnoj ekonomike [Institutional regulation of government finance in post transformation economy]. Simferopol: OOO «DiAjPi» [in Russian].

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201608](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201608)

УДК 336.71

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ ТА ЯКІСНИХ СТРАТЕГІЙ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

ВОВЧАК Ольга Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Інститут банківських технологій та бізнесу
ДВНЗ «Університет банківської справи»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>
e-mail: vovchak.olga@meta.ua*

МЕДА Наталія Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Інститут банківських технологій та бізнесу
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: nmeda@ukr.net*

АНДРЕЙКІВ Тетяна Ярославівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, кредиту та страхування,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5353-248X>
e-mail: andrejkiv7@meta.ua*

Анотація. У статті висвітлено сутність та значення стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. Визначено основні принципи формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків та розкрито їх зміст. Наведено схему та висвітлено сутність основних етапів формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків, розкрито зміст політики кредитно-інвестиційної діяльності банків. Окреслено низку чинників впливу на формування та реалізацію стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків.

Ключові слова стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку, кредитно-інвестиційна діяльність банку, принципи стратегічного управління.

Анотація. В статье освещены сущность и значение стратегии кредитно-инвестиционной деятельности банка. Определены основные принципы формирования и реализации стратегий кредитно-инвестиционной деятельности банков и раскрыто их содержание. Приведена схема и освещена сущность основных этапов формирования и реализации стратегий кредитно-инвестиционной деятельности банков, раскрыто содержание политики кредитно-

инвестиционной деятельности банков. Определено ряд факторов влияния на формирование и реализацию стратегий кредитно-инвестиционной деятельности банков.

Ключевые слова: *стратегии кредитно-инвестиционной деятельности банка, кредитно-инвестиционная деятельность банка, принципы стратегического управления.*

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі банківська система є однією з ключових елементів фінансового ринку, а її стабільність та розвиненість – необхідною умовою розвитку національної економіки. Банківські установи, акумулюючи та перерозподіляючи тимчасово вільні кошти, здатні забезпечити значну частку кредитно-інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку економіки. Кредитно-інвестиційна діяльність банків забезпечує збільшення прибутковості банківських операцій, підвищення ліквідності банків та захист їхніх фінансових ресурсів від інфляційного знецінення.

Актуальність даної теми полягає в тому, що за несприятливих умов світових фінансових криз, політичних та військових подій, скорочення виробництва та значного інфляційного тиску кредитно-інвестиційна діяльність як єдність процесів вкладення фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів і формування потоку доходів в майбутньому може ефективно розвиватись лише на основі раціональної та адекватної кредитно-інвестиційної стратегії, що дасть можливість ефективно реалізовувати її пріоритетні напрями і протистояти ризикам.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань діяльності банків загалом і стратегій банківської діяльності займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: М. Алексеєнко, І. Ансофф, Д. Бодді, О.

Васюренко, Н. Дребот, О. Заруба, О. Кириченко, С. Козьменко, Р. Пейтон, М. Портер. Поглиблено вивчали особливості кредитно-інвестиційної діяльності банків такі науковці: Т. Васильєва, Г. Карчева, Л. Кльоба, Б. Луців, Л. Примостка, Б. Пшик, С. Реверчук, Т. Смовженко.

У той же час, незважаючи на велику кількість публікацій за цією проблематикою, невирішеними залишаються низка теоретичних і прикладних питань, пов'язаних із уточненням сутності стратегічного управління кредитно-інвестиційною діяльністю банків, а також розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України.

Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні формування та реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків в умовах нестабільності банківської системи та забезпечення їх ефективності і якості.

Виклад основних результатів. Розробка стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є непростим процесом, що зумовлено різними обставинами. Зокрема, формування стратегії повинно здійснюватися на основі ретельного перспективного аналізу та прогнозування тенденцій як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, гнучкої структури управління.

На підставі теоретичного узагальнення різноманітних підходів, під стратегією кредитно-інвестиційної діяльності банку будемо розуміти комплексну програму дій у сфері кредитно-інвестиційної діяльності, направлену на досягнення банком визначених цілей і поставлених завдань з метою максимального задоволення потреб клієнтів у послугах та з урахуванням інтересів банківської установи в умовах змін зовнішнього економічного середовища.

Дане визначення, на наш погляд, повною мірою відображає як сутність поняття «стратегія», так і умови здійснення банком кредитно-інвестиційної діяльності, охоплює його особливості в сучасних економічних умовах, складові та спрямованість на персонал і клієнтів. Його застосування має не лише важливе теоретичне, а й практичне значення, оскільки визначає спрямованість і зміст процесу розробки та впровадження стратегії кредитно-інвестиційної діяльності, розкриває важливість для банку правильного напрямку дій в умовах фінансової нестабільності та невизначеності.

Процес формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків має базуватися на цілісній системі принципів стратегічного управління. Узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних учених-економістів дозволяє виділити принципи, якими необхідно керуватися при розробці та реалізації відповідної стратегії банку:

– узгодженість (стратегія установи має бути узгодженою зі стратегією розвитку економіки країни та регіону

чи формуватися з їх урахуванням) [1];

– оперативність (стратегія банку має своєчасно уточнюватися та оновлюватися, а ініціатива про створення чи вдосконалення стратегії має включати формулювання ключових ідей та схему організації роботи по вдосконаленню чи створенню нової стратегії) [2, 3];

– оптимальність (стратегія банку має охоплювати всі об'єкти управління банком, тобто всі процеси, що характеризують його діяльність. Крім того, при розробці стратегії мають бути оцінені сильні та слабкі сторони діяльності банку);

– довготривалість (стратегія банку має розроблятися на довгий період, що і відрізняє її від тактики) [3, 4];

– визначеність (у стратегії банку має визначатися кінцевий термін досягнення мети тощо).

Якісна та виважена стратегія має наблизити банк до чіткої координації його роботи у певному напрямі чи сфері діяльності, надати йому визначеності та індивідуальності. Саме тому формування стратегії кредитно-інвестиційної діяльності повинно базуватися на методологічних засадах стратегічного управління в банку та оперативному аналізі фактичних даних.

Варто зазначити, що розробка стратегії банку – це комплексна програма дій, спрямована на досягнення бажаної позиції банку на ринку банківських послуг. Залежно від стилю керівництва банком – можливі два варіанти формування стратегії. При першому варіанті формування стратегії, у банку наявний авторитарний стиль керівництва, при якому стратегія та загаль-

ні плани втілюються в планах підрозділів. У другому варіанті характерним є демократичний стиль керівництва, при якому стратегія та план банку формуються на основі планів підрозділів, а потім і втілюються в них. У будь-якому випадку, стратегія, більшою мірою, формується та розробляється вищим керівництвом, тоді ж як її реалізація стосується всіх членів організації [5].

Формування ефективних та якісних стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є доволі складним і громіздким процесом, який, на нашу думку, може бути представлений у такому вигляді (рис. 1).

Перший етап передбачає вироблення загальної концепції розвитку банку як набору гіпотез щодо характеру його діяльності. Концепція банку – це в певному розумінні його філософія, яка складається з набору гіпотез, що характеризують діяльність банку, охоплюють його перспективний стан в банківському секторі та економіці (тобто бачення керівництва та співробітників банку) [5].

Другий етап – це визначення мети та цілей кредитно-інвестиційної діяльності банку (короткострокових, середньострокових, довгострокових). Мета діяльності банку має бути направлена в майбутнє та формувати ставлення банку як до клієнтів, так і до співробітників. Оцінивши потенційні можливості та забезпеченість відповідними ресурсами, визначаються цілі діяльності банку та плани його розвитку як на найближчу, так і довгострокову перспективу.

Реалізація сформованих на даному етапі цілей має забезпечити прибут-

ковість та фінансову стабільність банку, встановлення певних норм, відповідних практичних рекомендацій для подальшої діяльності банку на досягнення визначеної мети.

Створення стратегій кредитно-інвестиційної діяльності починається з визначення системи стратегічних цілей банків, пріоритетною серед яких є зростання ринкової вартості банківських установ.

Третій етап передбачає здійснення аналітичної роботи. Перш за все, необхідно визначити напрями ефективної кредитно-інвестиційної діяльності банків, шляхом розробки заходів, направлених на зниження їх витрат та вибору найприбутковіших напрямів кредитно-інвестиційних вкладень. При цьому банки мають враховувати напрями залучення і вкладення коштів в активні операції.

Наступною складовою даного етапу є оцінка численних чинників впливу на формування та реалізацію стратегій кредитно-інвестиційної діяльності, які в економічній літературі класифікують залежно від сфери впливу, ступеня поширеності, часу та характеру дії, джерела виникнення тощо. На нашу думку, найбільш доцільним є розподіл чинників залежно від джерела виникнення на внутрішні та зовнішні.

Чинники впливу внутрішнього середовища (ендогенні) на стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків – це чинники, що формуються в межах компетенції банків, тобто до яких окремі фінансово-кредитні установи мають безпосереднє відношення та можуть на них впливати.

Чинники впливу зовнішнього середовища (екзогенні) на стратегії кре-

дитно-інвестиційної діяльності банків – це ті чинники, що визначаються станом та характеристиками навколишнього середовища, у якому функціонують банки, а також їх необ-

хідно враховувати під час прийняття управлінських рішень.



Рис.1 Процес формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків

Джерело: узагальнено на основі [1; 3; 6]

Таким чином, стратегічний аналіз дає змогу виявити поточний і оцінити майбутній стан банків,

визначити рівень впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Він необхідний для того, щоб забезпечити ме-

неджерів потрібною інформацією для розробки стратегій банку. Для стратегічного аналізу середовища використовуються такі методи: MBO (Management by objectives), BSC (Balanced Score card), EVA (Economic Value Added), моделі ADL/LC, модель Shell/DPM, моделі BCG і GE/McKinsey, SWOT-аналіз [7; 8].

Перевагою SWOT-аналізу є систематизація знань про зовнішні та внутрішні фактори впливу на банківські стратегії, що дозволить максимально ефективно використовувати можливості та сильні сторони, а також нейтралізувати негативний вплив зовнішніх загроз та посилити слабкі місця банку.

Стратегічний аналіз, з використанням матриці SWOT, як правило, здійснюється у такій послідовності: аналіз зовнішнього середовища – містить розділи: економіка, законодавство, науково-технічний прогрес, конкуренти, споживачі; аналіз внутрішнього середовища, що складається з аналізу операційної системи, персоналу, маркетингу, менеджменту та фінансів; побудова стратегії та розробка тактичних дій.

На четвертому етапі необхідно сформулювати політику банку, що має відповідати різним об'єктам управління на відповідний плановий період.

Найбільш відомими та вживаними у банківській практиці є політики депозитно-аккумуляційної та кредитно-інвестиційної діяльності. Банкам важливо розробляти політику насамперед тому, що вона дає можливість регулювати, управляти та раціонально організувати взаємини між банківськими установами та клієнтами. Варто

відзначити, що на політику банків впливає як загальний стан економіки країни, так і регіону, де здійснюється його діяльність.

Таким чином, для правильного й економічно обґрунтованого управління кредитно-інвестиційною діяльністю, банку необхідно розробити та затвердити внутрішні інструктивні документи, які визначають його політику кредитно-інвестиційної діяльності.

З досвіду закордонної банківської практики можемо зробити висновок, що політику кредитно-інвестиційної діяльності доцільно формулювати як програму чи меморандум. Відображаючи цілі кредитно-інвестиційної діяльності, ця програма визначає основні напрями вкладень та джерела їх фінансування, механізм прийняття і реалізації рішень, характеристики активів та їх співвідношення для формування оптимальної структури кредитно-інвестиційного портфеля.

Зміст політики кредитно-інвестиційної діяльності банків полягає у формуванні системи цільових орієнтирів кредитно-інвестиційної діяльності та виборі найбільш ефективних механізмів її реалізації. Можна сказати, що в організаційному аспекті вона виступає як комплекс заходів щодо організації та управління кредитно-інвестиційною діяльністю банків, спрямованих на забезпечення оптимальної структури кредитно-інвестиційних активів, зростання їх прибутковості за допустимого рівня ризику, а також можливості його мінімізації завдяки диверсифікації або здійсненню альтернативних кредитно-інвестиційних вкладень.

Розробка та впровадження політики кредитно-інвестиційної діяльності банків є досить складним процесом, що зумовлено необхідністю використання перспективного аналізу та про-

гнозування зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банків через мінливість зовнішнього середовища (рис. 2).

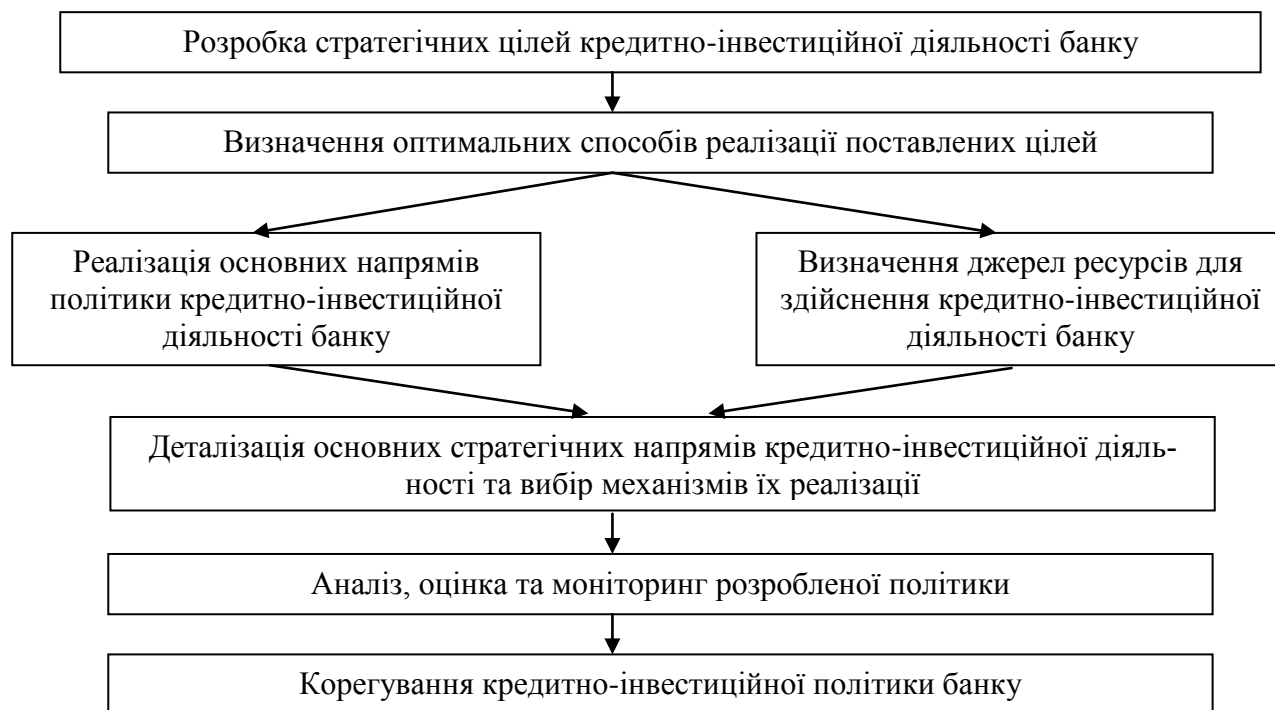


Рис. 2. Формування політики кредитно-інвестиційної діяльності банку

Джерело: складено автором [5, 6, 9]

Важливою складовою політики кредитно-інвестиційної діяльності банку є її аналіз та оцінка, яку проводять за такими критеріями:

- відповідність політики кредитно-інвестиційної діяльності банку загальній економічній політиці банку за цілями, напрямами і термінами реалізації;
- внутрішня і зовнішня урівноваженість політики;
- ефективність даної політики банку;
- збалансованість кредитно-інвестиційного потенціалу банку.

На *n*'ятому етапі відбувається ре-

лізація стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку – складний процес, що містить комплекс практичних економічних, юридичних, технічних та інших заходів. Стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банку є вихідним пунктом процесу управління і регулювання кредитно-інвестиційної діяльності банку, включає пріоритети, принципи та цілі окремого банку.

Процес реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності та політики банку тісно пов'язаний із основними завданнями та цілями банківського стратегічного управління, що сприяє

налагодженню чіткої взаємодії між усіма підрозділами банку, створює передумови для прийняття виважених рішень щодо кредитно-інвестиційної діяльності та підвищує готовність реагувати на зміни зовнішнього економічного середовища.

На розробку та реалізацію стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків істотно впливає збалансування кредитно-інвестиційного потенціалу, обсяг і структура ресурсів для здійснення їх кредитно-інвестиційної діяльності. Збалансування кредитно-інвестиційного потенціалу полягає в досягненні оптимального співвідношення між різними за вартістю та рівнем стабільності фінансовими ресурсами банку для здійснення його активних операцій.

Сьогодні економіка відчуває нестачу кредитно-інвестиційних ресурсів, що викликано низькою інвестиційною активністю суб'єктів господарювання. Основними джерелами формування кредитно-інвестиційного потенціалу банку є такі види коштів як кошти фізичних осіб (банківські депозити різних видів (внески до запитання, термінові, ощадні, цільові, спеціалізовані, наприклад пенсійні тощо); підприємств і організацій (депозитна та недепозитна форми); бюджетів різних рівнів; позабюджетних, пайових інвестиційних, чекових інвестиційних, пенсійних і інших фондів; у формі міжбанківських кредитів і депозитів, включаючи кошти банків-нерезидентів; фізичних і юридичних осіб, які залучаються на середньо- та довгострокові терміни, що мають емісійне походження, та інші.

До засобів, що можуть бути потен-

ційно залучені банком належать матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові ресурси. При оцінці кредитно-інвестиційного потенціалу банку додаткове (потенційно можливе) залучення ресурсів відіграє важливу роль. Але для правильного врахування потенційних можливостей банку, необхідно створити розгорнуту матеріальну, технічну, трудову, організаційну, інформаційну та просторову базу. До дійсно існуючих ресурсів банку відносять власні, залучені та запозичені кошти.

На шостому етапі процесу формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків здійснюється контроль за ефективністю впровадження відповідної стратегії, що проводиться за такими параметрами: узгодження певного виду стратегії банку із загальною банківською стратегією розвитку; узгодження стратегії банку зі змінами зовнішнього фінансового середовища; внутрішня збалансованість стратегії; оптимізація рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії банку; контроль за виконанням розробленої стратегії банку.

Крім того, необхідно визначити повноваження щодо забезпечення контролю за дотриманням підрозділами банку всіх необхідних технологічних процедур організації виконання стратегії, передбачених відповідними нормативними актами та внутрішніми положеннями та інструкціями банку. В межах цих повноважень відповідні підрозділи повинні здійснювати перевірки банківських працівників щодо реалізації останніми розроблених

стратегій. Отже, можна стверджувати, що від дієвості механізму всебічного контролю і нагляду за фінансовою діяльністю банку залежить ефективність реалізації розробленої стратегії.

Сьомий етап процесу формування та реалізації стратегії, на нашу думку, є дуже важливим для банківських установ, особливо за умов фінансової нестабільності та посткризового періоду. Адже, важливим є не тільки контроль за дотриманням відповідних показників, а й оцінка результативності та ефективності впроваджених стратегій.

Восьмим і заключним етапом формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є корегування. Після проведення контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії потрібно виправити усі недоліки та знайти напрями її вдосконалення. Крім того, необхідність періодично переглядати свою стратегію може з'явитися при виникненні нових суттєвих обставин чи умов у банківському середовищі, тобто на будь-якому з зазначених етапів. Зокрема в таких випадках: неможливість чи затримка в реалізації планів та програм банку; потреба внесення змін в документ; зміна характеристик та стану зовнішнього економічного середовища банку.

Стратегії банків затверджуються вищим керівництвом та доводяться до відома всіх співробітників функціо-

нальних підрозділів. У разі необхідності, має проводитися навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Вдосконалення затверджених стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків має здійснюватися постійно для досягнення таких цілей:

- підтримання актуальності стратегій та досягнення її ефективності;
- моніторинг організації виконання та перевірка відповідності реалізації затверджених стратегій конкретним планам та програмам банків, їх нормативним документам;
- відстеження оперативних управлінських рішень, які не мають суперечити стратегіям.

Висновки. Таким чином, процес формування та реалізації ефективних та якісних стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є дуже важливим, адже за складних економічних умов, банкам необхідно впроваджувати чітко налагоджену, продуману та виважену стратегію кредитно-інвестиційної діяльності, що буде спрямована на покращення його діяльності, за обмеженості внутрішніх ресурсів та мінливості зовнішнього середовища. Саме обрана банком політика та стратегія визначає ефективність його поведінки за умов фінансової нестабільності та відіграє роль координуючого засобу усіх підсистем і процесів.

Список використаної літератури

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
2. Прядко В.В. Островська Н.С. Кредитний потенціал комерційних банків у період економічної кризи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С.73-77.
3. Кіндрацька Г., Білик М. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 290-297.
4. Козьменко С., Васильєва Т., Леонов С. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 13 – 28.
5. Герасимчук З.В. Вахович І.М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: монографія. Луцьк : ЛДТУ, 2002. 248 с.
6. Смовженко Т.С., Тридід О. М., Вовк В.Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. К.: УБС НБУ, 2008. 473с.
7. Галайко Н. Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 132-140.
8. Колодізєв О., Штаєр О. Теоретичні аспекти формування робочої групи при виборі моделі стратегічного управління банком. *Банківська справа*. 2009. № 1. С. 3–13.
9. Пересада А.А., Майорова Т. В. Управління банківськими інвестиціями : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 388 с.

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201608](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201608)

JEL Classification G 21, G 24

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE AND QUALITY STRATEGIES OF CREDIT INVESTMENT ACTIVITIES

VOVCHAK O. D.

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance
Institute of Banking Technologies and Business
Banking University, Ukraine;
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>
e-mail: vovchak.olga@meta.ua;*

MEDA N.S.

*PhD, Associate Professor
Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance
Institute of Banking Technologies and Business
Banking University, Ukraine;
e-mail: nmeda@ukr.net*

ANDREIKIV T.Y.

*PhD, Associate Professor
Associate Professor, Department of Finance, Credit and Insurance
Lviv University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5353-248X>
e-mail: andrejkiv7@meta.ua*

Abstract. *The article highlights the essence and importance of the strategy of credit and investment activity of the bank. The basic principles of formation and implementation of strategies of banks' credit and investment activity are defined and their content is revealed. The scheme is presented and the essence of the main stages of formation and implementation of strategies of banks' credit and investment activity is explained, the content of the policy of credit and investment activity of banks is revealed. A number of factors influencing the formation and implementation of banks' credit and investment activity strategies are outlined.*

Keywords: *strategies of bank credit-investment activity; credit-investment activity of bank; principles of strategic management.*

The article highlights the essence and importance of the strategy of credit and investment activity of the bank. Based on the theoretical generalization of various approaches, under the strategy of credit-investment activity of the bank we will understand a comprehensive program of actions in the field of credit-investment activity, aimed at achieving the Bank's defined goals and objectives in order to maximize customer needs for services and services taking into account institutions conditions of changes in the external economic environment. The basic principles of formation and implementation of strategies of banks' credit-investment activity are defined and their content is revealed, namely: consistency, efficiency, optimality, durability, certainty. The scheme is outlined and the essence of the main stages of formation and implementation of strategies of banks' credit and investment activity is outlined. The main stages of the process of formation and implementation of strategies of credit and investment activity of banks include the following: development of the general concept of development of the bank, definition of the overall pur-

pose and goals of the bank's activity, analytical work, including strategic analysis, definition of strategic directions of effective activity, assessment of the impact of external and internal factors, formation of credit and investment activity of the bank, realization of credit and investment activity, control over the effectiveness of strategy implementation, evaluation of effective spine proper strategy adjustments and corrective strategies. The content of the policy of credit and investment activity of banks, which consists in forming a system of target guidelines of credit and investment activity and selecting the most effective mechanisms for its implementation, is revealed. A number of factors influencing the formation and implementation of banks' credit and investment strategies are outlined: balancing of credit and investment potential, volume and structure of resources for carrying out their credit and investment activities. Improvement of the approved strategies of banks' credit and investment activity should be carried out constantly in order to achieve the strategic goals.

References

1. Nalivayko, A. P. (2001). *Teoriya strategiyi psdpriemstva. Suchasniy stan ta napryamki rozvitku [The theory of enterprise strategy. Current status and directions of development: monograph]*. K.: KNEU – 227 s. [in Ukrainian].
2. Pryadko, V.V. & Ostrovska, N.S. (2009). Kreditniy potentsial komertsyynih bankiv u period ekonomichnoyi krizi [Credit potential of commercial banks in times of economic crisis]. *Finansi UkraYini*. 11, 73-77. [in Ukrainian].
3. Kindratska, G. & Bilik, M. (2009). Otsinyuvannya rivnya rozvitku sistemi stratezhichnogo menedzhmentu organizatsyi [Assessment of the level of development of the

- strategic management system of the organization]. *Visnik Nats. un-tu "Lvivska politehnika"*. *Problemi ekonomiki ta upravlinnya*. 640, 290-297. [in Ukrainian].
4. Kozmenko, S. M. and ect. (2011). Marketing bankivskih innovatsiy [Marketing banking innovation]. *Marketing i menedzhment Innovatsiy*. 1, 13-28. [in Ukrainian].
 5. Gerasimchuk, Z. V. & Vahovich I. (2002). Organizatsiyno-ekonomichniy mehanizm formuvannya ta realizatsiyi strategiyi rozvitku regionu: monografiya [Organizational and economic mechanism of formation and realization of regional development strategy: monograph]. Lutsk: LDTY [in Ukrainian].
 6. Smovzhenko, T. S. and ect. (2008). Antikrizove upravlinnya strategichnim rozvitkom banku: monografiya [Crisis management of bank strategic development: monograph]. K.: UBS NBU. [in Ukrainian].
 7. Galayko, N. R. (2008) Metodichni pidhodi do formuvannya ta realizatsiyi strategiyi zabezpechennya effektivnoyi diyalnosti [Methodical approaches to the formation and implementation of a strategy for ensuring effective activity]. *Regionalna ekonomika*. 4, 132-140. [in Ukrainian].
 8. Kolodizev, O & Shtaer, O. (2009). Teoretichni aspekti formuvannya robochoyi grupi pri vibori modeli strategichnogo upravlinnya bankom [Theoretical aspects of forming a working group when choosing a model of strategic bank management]. *Bankivska sprava*. 1, 3-13. [in Ukrainian].
 9. Peresada, A. A. & Mayorova, T. V. (2005). *Upravlinnya bankivskimi Investitsiyami : monografiya [Banking investment management: monograph]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201609](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201609)

УДК: 336.71

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ І ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКУ

ЗАЙОНЦ А.В.

аспірант

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5469-8561>

E-mail: zaentsav@gmail.com

Анотація: У статті досліджено процеси інтеграції інноваційних фінансових технологій в систему стратегічних цілей і формування конкурентних переваг банку. Розглянуто особливості прийняття та реалізації окремих видів стратегій з позиції стратегічної піраміди їх розробки, а також у взаємозв'язку процесів і ефектів відносно «стратегії - конкурентоспроможність - інновації». Виконано узагальнення сучасних стратегій банку в контексті інновацій та конкурентної позиції. Обґрунтовано значення та здійснено аналіз зарубіжної та вітчизняної практики впровадження інноваційних рішень на основі штучного інтелекту. Доведено необхідність забезпечення стратегічної інтеграції із забезпеченням балансу між стратегічними цілями, планами і прагненням до оновлення власних бізнес-моделей і бізнес-процесів за рахунок потенціалу інноваційних фінансових технологій.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентні переваги, інновації, фінансові інновації, інноваційна стратегія, цифрова економіка, цифрові технології, штучний інтелект.

Аннотация: В статье исследованы процессы интеграции инновационных финансовых технологий в систему стратегических целей и формирования конкурентных преимуществ банка. Рассмотрены особенности принятия и реализации отдельных видов стратегий с позиции стратегической пирамиды их разработки, а также во взаимосвязи процессов и эффектов относительно «стратегии - конкурентоспособность - инновации». Выполнено обобщение современных стратегий банка в контексте инноваций и конкурентной позиции. Обосновано значение и проведено анализ зарубежной и отечественной практики внедрения инновационных решений на основе искусственного интеллекта. Доказана необходимость обеспечения стратегической интеграции с соблюдением баланса между стратегическими целями, планами и стремлением к обновлению собственных бизнес-моделей и бизнес-процессов за счет потенциала инновационных финансовых технологий.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, конкурентоспособности, конкурентная позиция, конкурентные преимущества, инновации, финансовые инновации, инновационная стратегия, цифровая экономика, цифровые технологии, искусственный интелект.

Постановка проблеми. Прийняття стратегії цифрової економіки як моделі економічного розвитку визначило нові цільові орієнтири практично для всіх сфер національної економіки, які з тим або іншим ступенем активності стали впроваджувати інноваційні рішення на основі цифрових технологій. Процеси цифровізації найбільшу результативність демонструють у фінансовій сфері, зокрема в банках, які для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку фінансових послуг постійно повинні відповідати інноваційним трендам [1, 2]. Банки вже накопили певний досвід і досить серйозно ставляться до впровадження фінансових інновацій як конкурентної переваги, але різноманіття технологій і динаміка ринку вимагають системного підходу до інноваційної діяльності у всіх бізнес-процесах з повним спектром цифрових технологій, де кожна з них орієнтована і забезпечує свій внесок в синергетичний ефект досягнення стратегічної мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні положення теорії інновацій сьогодні набувають подальшого поглиблення, в тому числі за рахунок наукових досліджень інноваційної діяльності в фінансовій сфері, які охоплюють коло проблемних питань, що стосуються стратегічних і управлінських аспектів впровадження інновацій в банках, оцінки їх впливу на ефективність і конкурентоспроможність, довіру та інклюзію. Серед багаточисельних наукових праць варто відмітити роботи зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема, Г.М. Азаренкової, І.Т. Балабанова,

О.І. Барановського, С. Баттілоссі, В.С. Вікулова, Т.А. Васильєвої, Дж. К. Ван Хорна, С.Б. Єгоричевої, О.О. Зверєва, І.Я. Карчевої, С.М. Козьменко, Л.В. Кох, М.І. Крупки, А.Я. Кузнецової, Л.В. Кузнецової, О.І. Лаврушина, Дж. Маршал, Р.Л. Міллера, В.І. Міщенко, О.І. Мельник, Р. Мертона, Н.М. Пантелєєвої, Л.О. Примостки, Дж. Сінки мол., Т.С. Смовженко, П. Туффано, Дж. Фінерти та ін. Новим драйвером інноваційної діяльності в банківській сфері стали цифрові технології, які зумовили потребу переосмислення не тільки пропозиції банківських продуктів і послуг, трансформації бізнес-моделей, а, що саме головне, стратегій банку.

Мета статті полягає в дослідженні процесів інтеграції інноваційних фінансових технологій в систему стратегічних цілей і формування конкурентних переваг банку, аналізі інноваційних рішень на основі штучного інтелекту.

Сутність стратегій, принципи, механізми, підходи стратегічного управління не потребують додаткового обґрунтування їх важливості і необхідності. Найчастіше питання стратегічного управління розглядаються с позиції довгострокового і комплексного стратегічного планування, реалізації важливих проєктів, перспектив розвитку, розподілу інвестиційних ресурсів. Сучасне розуміння циклу стратегічного управління передбачає розробку стратегії та її виконання з контролем і моніторингом зворотного зв'язку. Не деталізуючи науковий доробок щодо класифікації, особливостей прийняття

та реалізації окремих видів стратегій, акцентуємо увагу на взаємозв'язках і взаємовпливу процесів та ефектів у трикутнику «стратегії – конкурентоспроможність – інновації».

На думку Кеничи Омає, корпоративна стратегія «...має на меті ринкові позиції компанії, передбачає спробу найбільш ефективним шляхом посилити позиції компанії порівняно з конкурентами» [3, с.5]. Учений зауважує, що відсутність конкурентів робить недоцільним саму розробку стратегії, а також наголошує про потребу відрізняти дії, які спрямовані на конкурентоспроможність, від таких, що передбачають покращення операційної діяльності. Характеризуючи успішну стратегію, К. Омає вказує на обов'язковість клієнто-орієнтованого підходу, надання споживачу продуктів і послуг краще ніж конкуренти. У взаємозв'язку та динамічній взаємодії компанії, споживачів і конкурентів він бачить можливості для нових ідей, тобто інновацій, з яких, в свою чергу, кристалізується всебічний набір стратегічних цілей і планів дій [3, с.8]. У своєму баченні сенсу ділової стратегії, вчений відмічає створення реальної конкурентної переваги [3, с.20].

К. Омає запропонував авторський підхід до класифікації стратегій, які відрізняються передумовами (наявні ресурси і переваги) і конкурентною позицією: 1) стратегія ключових факторів успіху – визначення критичної точки (ключового фактору) з подальшою концентрацією ресурсів для досягнення істотної стратегічної переваги над конкурентами; 2) стратегія відносної переваги – використання будь-яких власних відмінностей порівняно

з конкурентами (технологія і мережа продажу продуктів і послуг, структура активів тощо); 3) стратегія агресивних ініціатив – підриєв ключових факторів успіху, на яких заснована перевага конкурента, і створення абсолютно нової і потужної конкурентної переваги; 4) стратегія стратегічних ступенів свободи – впровадження інновацій, які дозволяють створити нові ринки або нові продукти [3, с.21]. Не зважаючи на те, що, дослідником виокремлено інновації як рушійну силу лише четвертої стратегії, вважаємо, що їх присутність і дієвість можлива в будь-якої із запропонованих.

Напевно тому зараз в загальному сенсі частіше говорять про інноваційну стратегію, що має власну сутність і принципи. Водночас, аналіз підходів до тлумачення поняття «інноваційна стратегія» показав превалювання управлінського аспекту за ознаками напряму діяльності, сукупності інноваційних рішень, плану змін, механізму розподілу ресурсів тощо [4, с.195-196; 5, с.35; 6, с.65-66; 7, с.305]. Зокрема, З.В. Юринець виокремлює цільові орієнтири інноваційної стратегії, де поряд з розвитком в перспективі та зростанням попиту, відмічає конкурентоспроможність [4, с.14]. Таку позицію підтримують Л.Л. Антонюк [8], М.М. Кулаєць [9] та інші. На набутті довгострокових конкурентних переваг акцентують увагу С.Б. Єгоричева [10, с.130], О.М. Скібіцький [11] та інші.

Банківські установи, як і будь-які інші, керується в своїй діяльності базовими підходами стратегічного управління, орієнтуючись на тенденції макроекономічного середовища, ринковий попит і галузеву пропозицію

продуктів і послуг, виявляючи проблеми, ставлячи для себе коротко-строкові та довгострокові стратегічні та фінансові цілі, генеруючи ключові рішення їх втілення (рис. 1). На сьогодні переважна більшість банків вважає стратегію важливим елементом управління, тому приймають до реалізації корпоративні та бізнес-стратегії як

правило з горизонтом 3-5 років. Серед стримуючих факторів їх результативності варто відмітити нестачу внутрішніх ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних, інфраструктурних) і слабку координацію з основною діяльністю.



Рис. 1 Стратегічна піраміда розробки стратегії банку

Джерело: побудовано на основі [12]

Отже, виходячи з теоретичних положень, сформулюємо наступне узагальнення:

1) банки дотримуються розробки та реалізації корпоративної та бізнес стратегій, де перша відповідає за пріоритетні напрями розвитку в цілому і цілі всіх бізнес-напрямів, а друга – за розвиток окремого бізнес-напрямку в межах першої, але обидві концентрують увагу на організаційно-інноваційному та ресурсному концептах;

2) корпоративна стратегія визначає корпоративну індивідуальність (відносні переваги), за рахунок агресивних ініціатив (розширення корпоративного

портфелю і пропозиції нових продуктів і послуг) та шляхом диверсифікації дозволяє банку набути конкурентні переваги та посилити конкурентні позиції, водночас, збалансовано підходячи до інвестицій, підвищуючи результативність прибуткових і згортаючи збиткові бізнес-напрями;

3) бізнес стратегія орієнтована на формування стійких конкурентних переваг банку за окремими напрямками на існуючих або нових сегментах ринку фінансових послуг, створюючи і використовуючи для цього інновації як стратегічні ступені свободи, таким чином зміцнюючи конкурентоспроможність бізнес-напрямів;

4) інноваційна стратегія збалансовано інтегрується в корпоративну та бізнес стратегії, спираючись на всебічний аналіз власної інноваційної активності банку та конкурентів, потреби клієнтів і провали ринку;

5) результативність стратегій в системі стратегічного управління, поряд з іншим, повинна забезпечуватись механізмами контролю, моніторингу та оцінювання ринкової позиції і стану макроекономічного середовища, виявлення загроз і потенційних можливостей;

б) синергетичний ефект функціональних складових корпоративної і бізнес стратегій банків створює стійкі конкурентні переваги на цільових ринках та міцну конкурентну позицію, оцінювання і прогнозування яких повинно здійснюватися в кількісному і якісному вимірах економічного і соціального ефектів, що створюються.

Оцінюючи розвиток банківської сфери під впливом інновацій, ефекти від впровадження яких кардинально змінили (або змінюють зараз) банківській бізнес і систему клієнтоорієнтованих відносин, варто відмітити серед множини фінансових інновацій такі, що пов'язані з процесами автоматизації на першому етапі (автоматизовані банківські системи, платіжні системи, інтернет-банкінг тощо) та цифровізації (віртуальні банки, віртуальні валюти тощо) – на другому. В нашому розумінні межею поділу між ними може слугувати перехід до такої цифрової технології як штучний інтелект.

Технології штучного інтелекту займають особливе місце в широкому спектрі цифрових технологій. Його

теоретичні засади вже давно сформовані, але реальне втілення вони знаходять тільки сьогодні в аналітиці великих даних, автоматизації процесів, впровадженні роботів-консультантів тощо. Зокрема, японський гігант Softbank в 2019 р. створив інвестиційний фонд обсягом 108 млрд дол США для фінансування досліджень в сфері штучного інтелекту, до якого приєдналися інші банки і фонди країни, приватні інвестори з Тайваню і уряд Казахстану, технологічні гіганти (Apple, Microsoft, Foxconn Technology Group).

На наш погляд, банки бачать в технології штучного інтелекту не тільки цифровий тренд, а можливість вирішити проблему дохідності і залучення клієнтів, адже відновлення після останньої фінансової кризи відбувається складно, дохідність не досягла докризового періоду, а рівень платоспроможності клієнтів – низький і зростає повільно. До додаткових факторів тиску додалися зростання конкуренції та дезінтермедіації з боку небанківських установ, які активно позиціонуються на ринку фінансового посередництва. Тому цілком закономірним є прагнення банків забезпечити оптимізацію витрат і підвищити продуктивність від інвестицій у впровадження штучного інтелекту.

Важливою властивістю штучного інтелекту, поряд з функціональністю, є масштабованість, але на відміну до «ефекту масштабу», вона нового типу – інтелектуальна. Масштабованість дозволить без додаткових значних структурних змін забезпечити прогресивне зростання бізнесу, підвищення продуктивності та якості обслугову-

вання клієнтів, створення нових можливостей тощо. Але при цьому потрібно враховувати масштабованість її впровадження за всіма бізнес-напрямами і функціями, що, в свою чергу, вимагатиме створення структур управління та залучення фахівців як з числа персоналу банку, так і зовнішніх для генерування ідей, апробації, оцінювання та підтримки інноваційних інтелектуальних рішень.

Якщо ставиться до технології штучного інтелекту як до стратегічної інновації, то виникає питання її впровадження та інтеграції в існуючі стратегії, де можуть бути такі підходи: 1) включення в корпоративну стратегію та плани бізнес-напрямів банку, починаючи з пілотних проектів з подальшим масштабуванням; 2) зосередження на роздрібному банкінгу та клієнтоорієнтованому підході, розширюючи і

покрощуючи взаємодію з ними за рахунок інтелектуальних рішень (чат-ботів, віртуальних помічників тощо). Прийняття такої стратегії дозволить виявляти поведінкові аспекти їх прийняття для формування персоніфікованих пропозицій в життєвих циклах клієнтів у подальшому. Інструменти штучного інтелекту адаптуються до стратегічних цілей та завдань роздрібного банкінгу, інтегруючись в його бізнес-моделі; 3) прийняття портфельного підходу до впровадження – купівля програмного забезпечення з вбудованими інтелектуальними рішеннями [13].

Упровадження штучного інтелекту підтверджується практикою зарубіжних і вітчизняних банків, де вже сформувались певні пріоритети в бізнес-напрямах (рис. 2).



Рис. 2. Основні напрями інтеграції технологій штучного інтелекту в бізнес-напрями банку, (% респондентів)

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Так, обравши стратегію інтеграції в роздрібному бізнесі, Бінбанк (Росія) впроваджує методи штучного інтелекту в роботі з простроченою заборгованістю за допомогою *uplift*-моделей прогнозування реакції клієнтів на конкретні заходи стягнення заборгованостей. Оптимізуючи потік нагадувань, банк визначає найкращий варіант взаємодії з кожним позичальником, з одного боку, та нівелює негативне ставлення, напруженість та недовіру – з іншого. Дані універсальної скорингової метрики на основі коефіцієнта *Gini* показали покращення ефективності роботи з простроченою заборгованістю і поліпшенні платіжної дисципліни позичальників до 88% проти 65% [15]. АТ «Банк Хоум Кредит» (Казахстан) використовує скорингові моделі на основі штучного інтелекту для забезпечення якості кредитного портфеля [16]. Алгоритми штучного інтелекту за психометричними моделями для прийняття рішень про видачу кредитів потенційним позичальником діють в Сбербанку (Росія) [17]. На власній онлайн платформі Модульбанк (Росія) запустив кредитного робота для визначення рейтингу надійності клієнта на основі аналізу його особистих даних, фінансової активності і дисципліни (грошові надходження, сплата податків, витрат, кредитна історія тощо), відповідно до яких здійснюється розрахунок і встановлюється ставка за овердрафтом [18].

Обравши стратегію побудови банку майбутнього TD Bank (Канада) створив інноваційний центр передового досвіду як платформу для експериментів щодо тестування інноваційних ініціатив оптимізації операційної дія-

льності та обслуговування клієнтів, у тому числі штучного інтелекту, для подальшого масштабування. Водночас, Metro Bank (Великобританія) використовує сервіс *Insights* на основі штучного інтелекту для надання допомоги клієнтам в управлінні фінансами, спираючись на аналіз даних їх транзакцій, пропонуючи персональні інтелектуальні рішення за результатами прогнозування і консультації [13].

Цікавою розробкою є чат-бот *Nova* від банку *Nordea* (Данія), який здійснює інтерпретацію запитів клієнтів та генерування відповідей [19]. Унікальний чат-бот *Raiffeisen Business Bot* запропоновано в 2019 р. для підприємців від Райффазен Банк Аваль (Україна) – сучасний консьєрж-сервіс у формі інтелектуального чат-бота для месенджерів *Viber* і *Telegram*, котрий безкоштовно надає допомогу на будь-які інформаційні та організаційні запити клієнтів (юридичні консультації, послуги бухгалтера, замовлення білетів тощо). В планах банку підключення до *Raiffesen Business Bot* всіх бізнес-клієнтів, банку, а в перші місяці впровадження – 25% клієнтської бази МСБ [20]. На початку 2019 року Приватбанком (Україна) разом з *Mastercard* анонсовано впровадження поведінкової біометрії на основі технології *NuDetect* від стартапу *NuData*, яка аналізує 300 показників поведінки клієнта, використовуючи машинне навчання (штучний інтелект) для ідентифікації при вході в аккаунт через смартфон [21].

Аналіз інновацій, які стали переможцями міжнародного конкурсу *BAI Global Innovation Awards* в 2017-2019 рр., показав, що *HDFC Bank Limited*

(Індія, 2017) отримав нагороду за платформу HDFC Bank OnChat в месенджері Facebook для надання комерційних послуг, яка побудована на основі штучного інтелекту з обробкою запитів і повідомлень природною мовою (NLP), виявлення намірів користувачів на основі аналізу введеного тексту, зокрема при завершенні будь-якої транзакції. В цьому ж році DenizBank (Туреччина) запустив Intelligent Workforce Management – інтелектуальний інструмент, який використовує методи управління CRM та бізнес-аналітику, щоб уникнути незбалансованого робочого навантаження між відділами банку, неефективного управління ресурсами, незадоволення співробітників та клієнтів тощо. В 2019 р. радикальною фінансовою інновацією визнано Ping An AI Interview System (Китай) – систему проведення співбесід з кандидатами на первинні та керівні посади, які вимагають комплексних навичок, де система штучного інтелекту формує оціночну карту за результатами співбесіди разом з рекомендацією щодо прийняття кандидата. Інша інновація відноситься до категорії RegTech, а саме TSYS Foresight Score (США) – інструмент для оцінки шахрайства та управління ризиками, який використовує інноваційні можливості машинного навчання в режимі реального часу для протидії шахрайству при транзакціях [22].

Штучний інтелект привносить зміни в підходи прийняття рішень в системі антикризового управління в банках. Прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні є динамічним процесом, який потребує значних обсягів інформації та надійних

інструментів і систем, зокрема, на основі штучного інтелекту. Основними перевагами таких систем є повнофункціональність, можливість швидкого і безпечного обміну інформацією, автономність, моніторинг, «розумність» (можливість інтерпретувати події, щоб ухвалювати належні рішення), безперервність роботи, адаптивність, мобільність [23, с.336-339]. Можливості використання штучного інтелекту в системі антикризового управління банком достатньо повно розглянуто роботі в [24]

Окремо відмітимо, що вплив технології штучного інтелекту можна очікувати і в процесах трансформації бізнес-моделей банків. Деякі банки вже зараз починають переходити на унікальні цифрові платформи або екосистеми, керовані штучним інтелектом, машинним навчанням та аналізом великих обсягів даних [25]. Такий підхід забезпечить інтеграцію та синергію бізнесу, світових ритейлерів, провайдерів послуг, урядові структури і різноманітні реєстри. В цьому напрямі розвивається, наприклад, бізнес-модель Приватбанку, в основі якої багатофункціональна платформа з поетапною цифровізацією бізнес-процесів і впровадження елементів екосистеми, зокрема через використання API (Application Programming Interface – підпрограми, протоколи взаємодії та засоби створення програмного забезпечення).

Отже, банки активно впроваджують новітні фінансові технології. Серед всього спектру технологій найбільший синергетичний ефект можна очікувати від штучного інтелекту, впроваджуючи який, банки, безумовно, пройдуть

етап напрацювання досвіду щодо переваг, можливих ризиків і проблем, оцінюючи результативність і ефекти кожного інтелектуального рішення. На цьому шляху вони повинні забезпечити стратегічну інтеграцію через баланс між стратегічними цілями і планами та прагненням оновлення власних бізнес-моделей і бізнес-процесів за рахунок потенціалу інноваційних фінансових технологій, пе-

реосмислюючи принципи та об'єктивно оцінюючи власні сильні та слабкі сторони, розвиваючи системний безперервний підхід підтримки інноваційної діяльності, активуючи найбільш прогресивні технології, набуваючи адаптаційну гнучкість управління задля набуття лідерської конкурентної позиції і конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Список використаної літератури

1. Pantelieieva N., Zaporozhets S., Nagaichuk N., Bartosh O. Transformation of financial intermediation in the context of spread of digital trends. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 2019. № 3. 144-152. DOI: <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1467.80>.
2. Pantelieieva N., Khutorna M., Lytvynenko O., Potapenko L. FinTech, RegTech and Traditional Financial Inter-mediation: Trends and Threats for Financial Stability. *Data-Centric Business and Applications: Evolvments in Business Information Processing and Management*, Springer, 2019. (Volume 3), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35649-1>
3. Кеничи Омае Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с. ISBN 978-5-9614-0565-1
4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М.: Прогресс, 1990. 296 с.
5. Юринець З.В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. ... д.е.н. : 08.00.03; Львівський національний університет імені І. Франка, 2016. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf
6. Єгоричева С.Б. Інноваційні стратегії банків: сутність і класифікація. *Банківська справа*. 2009. №6. С.63-72.
7. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. 734с.

8. Антонюк, Л. Л. Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
9. Кулаєць, М.М., Куцеконь Л.О. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. №7. С. 75 – 80.
10. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.
11. Скібіцький, О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2009. 408 с.
12. Разработка стратегии устойчивого развития в современных экономических условиях основные этапы и методы. Всемирный банк. 2016. URL: https://asros.ru/upload/iblock/2c3/11306_worldbankgroup.pdf
13. AI leaders in financial services URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/artificial-intelligence-ai-financial-services-frontrunners.html>
14. Intelligent Economies: AI's Transformation of Industries and Society. 2018. URL: https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU_Microsoft%20-%20Intelligent%20Economies_AI's%20transformation%20of%20industries%20and%20society.pdf
15. Штучний інтелект в банках URL: <http://nbj.ru/pubs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/06/13/iskusstvennyi-intellekt-v-bankax/index.html>
16. Казахстанці стали активніше брати грошові кредити URL: <https://kapital.kz/finance/72104/kazahstancy-stali-aktivnee-brat-denezhnye-kredity.html>
17. 98% рішень про видачу кредиту для фізичних осіб в Сбербанку приймає штучний інтелект. URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=10422430>
18. Штучний інтелект видає кредити в Модульбанк URL: <https://bankogolik.com/press-relizy/1106-iskusstvennyu-intellekt-vydaet-kredity-v-modulbank>
19. Johan Trocmé et al., AI: The dawn of the data age, Nordea, February 26, 2019. URL: <https://nordeamarkets.com/ai-the-dawn-of-the-data-age/>
20. Raiffeisen Business Bot – инновационный продукт для МСБ от Visa и Райффайзен Банк Аваль URL: <http://smebanking.events/blog/2019/10/07/14420-raiffeisen-business-bot/>

21. Mastercard и ПриватБанк запускают первый в Украине проект поведенческой биометрии для безопасной аутентификации на основе технологии NuDetect URL: <https://itc.ua/news/mastercard-i-privatbank-zapuskayut-pervyj-v-ukraine-proekt-povedencheskoj-biometrii-dlya-bezopasnoj-autentifikaczii-na-osnove-tehnologii-nudetect/>
22. The BAI Global Innovation Awards. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/categories>.
23. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія. Під ред. проф.. С.К. Рамазанова. Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
24. Пантелеева Н.М. Технології штучного інтелекту в антикризовому управлінні банком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 193-197 DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-38
25. The Future of Digital Banking: Banking in 2030. KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pdf>

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201609](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201609)

JEL classification: L 10, L 21, L 25

INTEGRATION OF INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES INTO THE SYSTEM OF STRATEGIC GOALS AND FORMATION OF THE BANK'S COMPETITIVE ADVANTAGES

ZAIONTS A.*PhD student of Banking University**Kiev, Ukraine**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5469-8561>**E-mail: zaentsav@gmail.com*

Abstract: *The processes of integration of innovative financial technologies into the system of strategic goals and formation of competitive advantages of the bank are investigated in the article. Based on the theoretical foundations of strategic management, the peculiarities of the adoption and implementation of certain types of strategies from the point of view of the strategic pyramid of their development, as well as in the interconnection of processes and effects regarding "strategy - competitiveness - innovation" are considered. Generalization of the bank's modern strategies in the context of innovation and competitive position are made. The importance of artificial intelligence technology for the processes of digitalization in the banking sphere is substantiated, the analysis of foreign and domestic practice of implementation of innovative solutions based on artificial intelligence is carried out. The necessity of providing strategic integration with a balance between strategic goals, plans and the desire to update their own business models and business processes at the expense of the potential of innovative financial technologies is proved.*

Keywords: *strategic management, strategy, competitiveness, competitive position, competitive advantages, innovation, financial innovation, innovative strategy, digital economy, digital technologies, artificial intelligence.*

The article investigates the processes of integration of innovative financial technologies into the system of strategic goals and formation of the bank's competitive advantages. Based on the scientific potential in strategic management, classification, the features of the adoption and implementation of certain types of strategies, it is proposed to consider the processes of strategic management from the perspective of a strategic pyramid, as well as in the

interconnection and mutual influence of processes and effects in the dimensions of the triangle "strategy - competitiveness - innovation". The characteristic features of modern strategies are disclosed from the standpoint of prerequisites, in particular available resources and advantages, and a competitive position. It is proved that innovation is crucial in strategic management. An analysis of approaches to understanding the essence of

innovative strategies showed the predominance of the managerial aspect in terms of areas of activity, the totality of innovative solutions, a plan of changes, a mechanism for allocating resources and so on. The corporate business and innovative strategies of the bank are generalized focusing on: the relationship between them at the level of goals and objectives; corporate strategy tools for acquiring competitive advantages and strengthening competitive positions through aggressive initiatives and diversification; the ability of a business strategy to create sustainable competitive advantages using innovations as strategic degrees of freedom, thereby strengthening the competitiveness of business areas; the ability of an innovation strategy to integrate balancedly into corporate and business

strategies; approaches to ensure the effectiveness of strategies; obtaining, at the expense of all strategies, the synergistic effect of sustainable competitive advantages and a strong competitive position. The importance of artificial intelligence technology for further deepening the digitalization and banking processes is substantiated, an analysis of foreign and domestic practice of introducing innovative solutions based on artificial intelligence is carried out. The necessity of ensuring strategic integration through a balance between strategic goals and plans and the desire to update their own business models and business processes due to the potential of innovative financial technologies is proved.

References

1. Pantelieieva N., Zaporozhets S., Nagaichuk N., Bartosh O. Transformation of financial intermediation in the context of spread of digital trends. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 2019. № 3. 144-152. DOI: <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1467.80>.
2. Pantelieieva N., Khutorna M., Lytvynenko O., Potapenko L. FinTech, RegTech and Traditional Financial Inter-mediation: Trends and Threats for Financial Stability. *Data-Centric Business and Applications: Evolvments in Business Information Processing and Management*, Springer, 2019. (Volume 3), 1-21 DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35649-1>
3. Kenichi, O. (2007). *Myshlenie stratega: Iskusstvo biznesa po-yaponski*[*Strategist Thinking: The Art of Japanese Business*]. Moscow: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
4. Santo, B. (1990). *Innovaciya kak sredstvo jekonomicheskogo razvitija* [*Innovation as a mean of economic development*]. Moscow: Progress. [in Russian].

5. Yurynets, Z.V. (2016). *Innovatsiini stratehii v systemi pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies in the system of increasing the competitiveness of the Ukrainian economy]*. Doctor's thesis. Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni I. Franka : Lviv. Retrieved from: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf [in Ukrainian]
6. Yehorycheva, S.B. (2009). Innovacijni stratehiji bankiv: sutnist i klasyfikacija [Innovative banking strategies: essence and classification]. *Bankivska sprava-Banking*. 6, 63-72. [in Ukrainian].
7. Kozmenko, S.M., Špig, F.Ā. & Vološko, Ā.V. (2003). *Strategičnij menedžment banku [Strategic management of the bank]*. Sumi: VTD "Univertitetska kniga". [in Ukrainian].
8. Antoniuk, L. L. Poruchnyk, A.M. & Savchuk V.S. (2003). *Innovaciji: teorija, mexanizm rozrobky ta komercializaciji [Innovation: theory, mechanism of development and commercialization]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Kulaiets, M.M., Kutsekon, L.O. (2009). Strategiya innovacijnogo rozvy`tku sil`s`kogospodars`ky`x pidpry`yemstv [Strategy of innovative development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK - APC economy*. 7, 75-80. [in Ukrainian].
10. Yehorycheva S.B. (2010). *Innovatsiina diialnist komertsiiynkh bankiv: stratehichni aspekty [Commercial banking innovations: strategic aspects]*. Poltava: TOV «ASMI». [in Ukrainian].
11. Skibitskyi, O.M. (2009). *Innovatsiinyi ta investytsiinyi menedzhment [Innovation and investment management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
12. Razrabotka strategii ustojchivogo razvitija v sovremennyh jekonomicheskikh uslovijah osnovnye jetapy i metody [Developing a sustainable development strategy in the current economic environment - the main steps and methods]. The World Bank. Retrieved from: https://asros.ru/upload/iblock/2c3/11306_worldbankgroup.pdf [in Russian]
13. AI leaders in financial services. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/artificial-intelligence-ai-financial-services-frontrunners.html>
14. Intelligent Economies: AI's Transformation of Industries and Society. 2018. Retrieved from: <https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/>

EIU_Microsoft%20-%20Intelligent%20Economies_AI's%20transformation%20of%20industries%20and%20society.pdf

15. Shtuchnyi intelekt v bankakh [Artificial Intelligence in banks]. National Banking Journal. Retrieved from: <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/06/13/iskusstvennyi-intellekt-v-bankax/index.html> [in Russian]

16. Kazakhstantsi staly aktyvnishe braty hroshovi kredyty [The Kazakhs became more active in taking cash loans]. Kapital.kz. Retrieved from: <https://kapital.kz/finance/72104/kazahstancy-stali-aktivnee-brat-denezhnye-kredyty.html> [in Russian]

17. 98% rishen pro vydachu kredytu dlja fizychnykh osib v Sberbanku pryimaie shtuchnyi intelekt [98% of decisions on granting credit for individuals at Sberbank are made by artificial intelligence]. Banki.ru. Retrieved from: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=10422430> [in Russian]

18. Shtuchnyi intelekt vydaie kredyty v Modulbank [Artificial intelligence issues loans in Modulbank]. Bankogolik.com. Retrieved from: <https://bankogolik.com/press-relizy/1106-iskusstvennyy-intellekt-vydaet-kredyty-v-modulbank> [in Russian]

19. Johan Trocmé et al., AI: The dawn of the data age, Nordea, February 26, 2019. Retrieved from: <https://nordeamarkets.com/ai-the-dawn-of-the-data-age/>

20. Raiffeisen Business Bot – ynnovatsyonnyi produkt dlja MSB ot Visa y Raiffeisen Bank Aval [Raiffeisen Business Bot - an innovative product for SMEs from Visa and Raiffeisen Bank Aval]. SME banking club. Retrieved from: <http://smebanking.events/blog/2019/10/07/14420-raiffeisen-business-bot/> [in Russian]

21. Mastercard i PrivatBank zapuskajut pervyj v Ukraine proekt povedencheskoj biometrii dlja bezopasnoj autentifikacii na osnove tehnologii NuDetect [Mastercard and PrivatBank launch the first in Ukraine behavioral biometrics project for secure authentication based on NuDetect technology]. Itc.ua. Retrieved from: <https://itc.ua/news/mastercard-i-privatbank-zapuskayut-pervyj-v-ukraine-proekt-povedencheskoj-biometrii-dlya-bezopasnoj-autentifikaczii-na-osnove-tehnologii-nudetect/> [in Russian]

22. The BAI Global Innovation Awards. Retrieved from: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/categories>.

23. Ramazanov S.K. (Ed), Nadon H.O., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009). *Innovatsiini tekhnologii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnyy systemamy [Innovative technologies of crisis management of economic systems]*. Luhansk - Kyiv: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian]
24. Pantielieieva, N.M. (2019) Tekhnologii shtuchnoho intelektu v antykryzovomu upravlinni bankom [Artificial intelligence technologies in bank anticrisis management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»- Scientific bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*. 33, 193-197. [in Ukrainian]
25. The Future of Digital Banking: Banking in 2030. KPMG. Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pdf>