

**Міністерство освіти і науки України**  
**Львівський інститут економіки і туризму**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ  
ПОСЛУГ**

**Колективна монографія**

За загальною редакцією  
к.е.н., проф. Гриніва Б.В.

**Львів**  
**Растр–7**  
**2019**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Львівського інституту економіки і туризму  
(протокол № 4 від 15 травня 2019 р.)*

**Авторський колектив:**

Атаманчук З.А., Банера Н.П., Виклюк М.І., Воронко Р.М., Воронко О.С., Гальків Л.І., Гелей Л.О., Гомольська В.В., Грабовенська С.І., Гринів Б.В., Гринів О.Б., Килин О.В., Майор О.В., Мороз В.П., Островська Г.В., Пилипенко С.М., Рудницька О.В., Свелеба Н.А., Тимчишин – Чемерис Ю.В., Хомуляк Т.І.

**За загальною редакцією:**

**Гриніва Богдана Володимирівна** – кандидатка економічних наук, професора, завідувача кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму.

**Рецензенти:**

**Гарасим П.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Національного лісотехнічного університету України.

**Рудницький В.С.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Львівського інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

**Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг:** колективна монографія / За заг. ред. Б.В.Гриніва – Львів : Растр-7, 2019. – 212 с.

**ISBN**

У монографії представлено результати досліджень, проведених при виконанні науково-дослідної теми «Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг». Досліджено проблеми формування та функціонування організаційно-економічного механізму сфери послуг, запропоновано вектори його розвитку. Значну увагу приділено обґрунтуванню фінансово-економічних та податкових стимулів розвитку сфери послуг, а також пропозиціям щодо покращення обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами цієї сфери.

Розраховано на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також працівників економічних служб та менеджерів підприємств сфери послуг.

**УДК 334.784:338.246.025**

**ISBN**

© Колектив авторів, 2019

© Львівський інститут економіки туризму, 2019

# ЗМІСТ

## ПЕРЕДМОВА

.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....</b>	<b>7</b>
1.1.Сутність та якісні характеристики організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери послуг.....	7
1.2.Методи та інструменти механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг	20
1.3.Структурологічна модель організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери послуг .....	33
1.4.Формування фінансово-кредитних інструментів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг.....	40
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ .....</b>	<b>52</b>
2.1.Оцінка тенденцій розвитку галузей, які формують сферу послуг	52
2.2.Характеристика фінансово-економічних та податкових стимулів, що регулюють розвиток організаційно-економічного механізму підприємств сфери послуг .....	67
2.3.Фіскальна складова організаційно-економічного механізму функціонування туристичних підприємств у контексті їх фінансової безпеки.....	80
2.4.Облікове забезпечення управління діяльністю підприємств сфери послуг як складова їх організаційно-економічного механізму .....	96
2.5.Особливості організації і методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств торгівлі .....	110
2.6.Організація внутрішнього контролю в системі споживчої кооперації.....	127

<b>РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>143</b>
3.1. Вплив децентралізаційних процесів на розвиток підприємств сфери послуг .....	143
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери послуг.....	162
3.3. Адаптація організаційно-економічного механізму розвитку дестинації підприємств сфери послуг до сучасних реалій глобального конкурентного середовища .....	172
3.4. Інтеграційні процеси у міжнародному туризмі в умовах глобалізації та поширення інновацій.....	195
<b>АВТОРИ МОНОГРАФІЇ .....</b>	<b>210</b>

## ПЕРЕДМОВА

Сучасні світові тенденції економічного розвитку країн та формування постіндустріальної економіки нерозривно пов'язані з розвитком сфери послуг, яка відіграє найважливішу роль у задоволенні потреб суспільства і включає велику кількість галузей, зокрема таких, як: туризм, торгівля, транспорт, зв'язок, освіта, охорона здоров'я, культура та ін. Ці галузі формують інфраструктуру цілісного комплексу національної економіки, що дає підстави сприймати їх у сукупності як окремий її сектор. За даними Міжнародного валютного фонду в економіці розвинутих країн частка усіх видів послуг на початку XXI ст. складала близько 70 % від ВВП.

У сучасних умовах в Україні розвиток підприємств сфери послуг набуває особливого значення, що пов'язано з реструктуризацією галузевої структури економіки. Від розвитку підприємств сфери послуг залежить якість життя суспільства, економічне зростання та позиція України на світовому ринку послуг.

Успішний розвиток підприємств сфери послуг уможлиблюється винятково за умов впровадження інноваційної моделі їх розвитку, що передбачає пошук інноваційних методів і технологій управління, здатних пришвидшити впровадження на цих підприємствах новітніх досягнень науки.

Необхідною умовою успішного господарювання є формування і використання цілісного організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, який передбачав би чітку впорядкованість його елементів і ефективність їх взаємодії.

Актуальність удосконалення механізму розвитку підприємств сфери послуг обумовлена глибинними структурними перетвореннями у світових економічних відносинах. Вони проявляються в усіх сферах суспільного життя – від динамічних змін структури суспільних потреб, що викликають трансформацію традиційних потреб, до активного розвитку нових ринків.

Авторський колектив монографії сподівається, що її матеріали будуть корисними для наукових працівників, викладачів, аспірантів та

студентів, працівників економічних служб, менеджерів підприємств сфери послуг, представників місцевого самоврядування та громадськості, зацікавлених перспективами розвитку цієї сфери економіки.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

## **1.1. СУТНІСТЬ ТА ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Островська Г.В., старший викладач кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

Ринкова трансформація національної економіки зумовила значні зміни в структурі її галузей. Якщо в період становлення ринкових відносин в Україні значну перевагу мала виробнича сфера, тобто галузі промисловості та сільського господарства, то в ХХІ столітті стала динамічно розвиватися сфера послуг. Прискорений розвиток сфери послуг відповідає сучасним світовим тенденціям, оскільки в економіці розвинутих країн частка ВВП, що припадає на сферу послуг, становить не менше 70 %. Динамічність розвитку сфери послуг в світовому господарстві свідчить про те, що сучасна економіка є економікою послуг.

Розвиток сфери послуг в Україні відповідає загальносвітовим тенденціям, пов'язує цю сферу із науково-технічним прогресом та впровадженням його досягнень. Розвиток сучасних засобів комунікації та інформаційних технологій спричинили появу нових видів послуг та вдосконалення традиційних на високотехнологічній основі.

Подальший розвиток сфери послуг в Україні пов'язаний із стратегією переходу на інноваційно-інвестиційну модель, що дасть змогу активізувати всі види економічної діяльності у виробництві та реалізації послуг. Сфера послуг розвивається під впливом багатьох як позитивних так і негативних чинників. До позитивних чинників можна віднести:

- широкий діапазон послуг, який задовільняє потреби як індивідуальних так і колективних споживачів;

- відсутність значних перешкод для заснування підприємницької діяльності у сфері послуг у різних видах та формах;
- порівняно низька фондоємкість послуг;
- швидка окупність капіталу вкладеного у сферу послуг;
- висока соціальна значимість сфери послуг щодо створення нових робочих місць, забезпечення зайнятості населення, гнучкості режиму праці .

Негативними чинниками для розвитку сфери послуг є:

- низький рівень конкуренції на ринку послуг;
- безпосередній контакт надавача послуг та споживача послуг в процесі їх виробництва та споживання, що зумовлює їх тісну взаємодію та високий рівень залежності якості послуг від кваліфікації надавача послуг;
- високий рівень ризикованості бізнесу у сфері послуг та інші чинники.

Тому в сучасних умовах сфера послуг є одною з перспективних галузей економіки, яка забезпечує динамічний розвиток економіки країни в цілому.

Сфера послуг – система видів економічної діяльності, які створюють продукти, споживча вартість яких виражається в наданні зручностей [10, с.52]. Специфіка цієї сфери впершу чергу пов'язана з сутністю та особливостями самої послуги як економічної категорії та виду діяльності. У широкому розумінні послуга – це дія, вигода або задоволення, що забезпечує матеріальні або духовні потреби індивідуальних і колективних споживачів.

Особливостями послуги як специфічного товару є складність у визначенні моменту її надання, високий ступінь суб'єктивності у визначенні ціни послуги, невелика кількість або відсутність альтернатив деяких видів послуг, більш значний вплив репутації підприємства на його успішність, залежність ряду послуг від локації споживачів через неможливість транспортування [3, с. 256].

Поняття "послуга" нараховує десятки трактувань. Аналізуючи їх, можна виділити два підходи до визначення послуги:

- "послуга" як дія, що приносить користь, допомогу іншому;



- "послуга" як продукт (результат) діяльності сервісного підприємства.

Сучасний економічний словник трактує послуги як види діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий, що раніше не існував матеріально-речовинний продукт, але змінюється якість уже наявного, створеного продукту. Це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі діяльності. Таким чином, саме надання послуг створює бажаний результат. У такому трактуванні значення поняття "послуга" близьке до поняття "обслуговування"[10, с.18].

На думку К.Лавлока «послуга - це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги чи товару» [6, с.16]. Згідно даного визначення послуга створюється в конкретний час та у конкретному місці і розділити їх неможливо. Послуги - це результат економічної діяльності, відносно якого не можна встановити права власності. Послуги не підлягають продажу окремо від процесу їх виробництва. Момент завершення виробництва послуги збігається з моментом надання її споживачеві [8, с.4] .

З представлених визначень можна розглядати послугу як корисну дію або діяльність людей, результати якої дістають вияв у корисному ефекті в конкретний час та місці, що задовольняє будь-яку потребу суспільства. Однак, цей суспільно корисний ефект (або благо) виступає не у формі речей, а у формі діяльності. Із наведених визначень видно, що аналіз тлумачення сутності послуги як результату діяльності у відриві від самої діяльності є непродуктивним, оскільки в підсумку всі прибічники аналізованої концепції визначали послуги через діяльність та/або дію [9, с.52].

Сфера послуг представлена конкретними видами діяльності, які виготовляють різні види матеріальних та нематеріальних послуг, необхідних для задоволення потреб суспільства в цілому та кожного індивіда зокрема. У Класифікаторі видів економічної діяльності ДК 009:2010, чинному від 01.01.2012 р., виділено такі секції сфери послуг, зокрема:

- секція G “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів”;
- секція H “Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність”;
- секція I “Тимчасове розміщування й організація харчування”;
- секція J “Інформація та телекомунікації”;
- секція K “Фінансова та страхова діяльність”;
- секція L “Операції з нерухомим майном”;
- секція M “Професійна, наукова та технічна діяльність”;
- секція N “Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування”;
- секція O “Державне управління й оборона; обов’язкове соціальне страхування”;
- секція P “Освіта”;
- секція Q “Охорона здоров’я та надання соціальної допомоги”;
- секція R “Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок”;
- секція S “Надання інших видів послуг”;
- секція T “Діяльність домашніх господарств”;
- секція U “Діяльність екстериторіальних організацій і органів”

[7].

Ринок послуг охоплює 15 секцій видів економічної діяльності від G до U, що свідчить про динамічний розвиток та появу нових видів послуг, розширення їх асортименту. Розвиток сфери послуг пояснюється ще і тим, що навіть виробники товарів не задовільняються лише виробництвом та продажем товарів, а одночасно розширюють види сервісних послуг, які надають клієнтам.

Стан сучасної сфери послуг України можна діагностувати на основі даних Державної служби статистики. В першу чергу необхідно простежити внесок сфери послуг у виробництво ВВП. Вклад сфери послуг у створення валового внутрішнього продукту за період 2001 - 2015 роки представлено в табл.1.

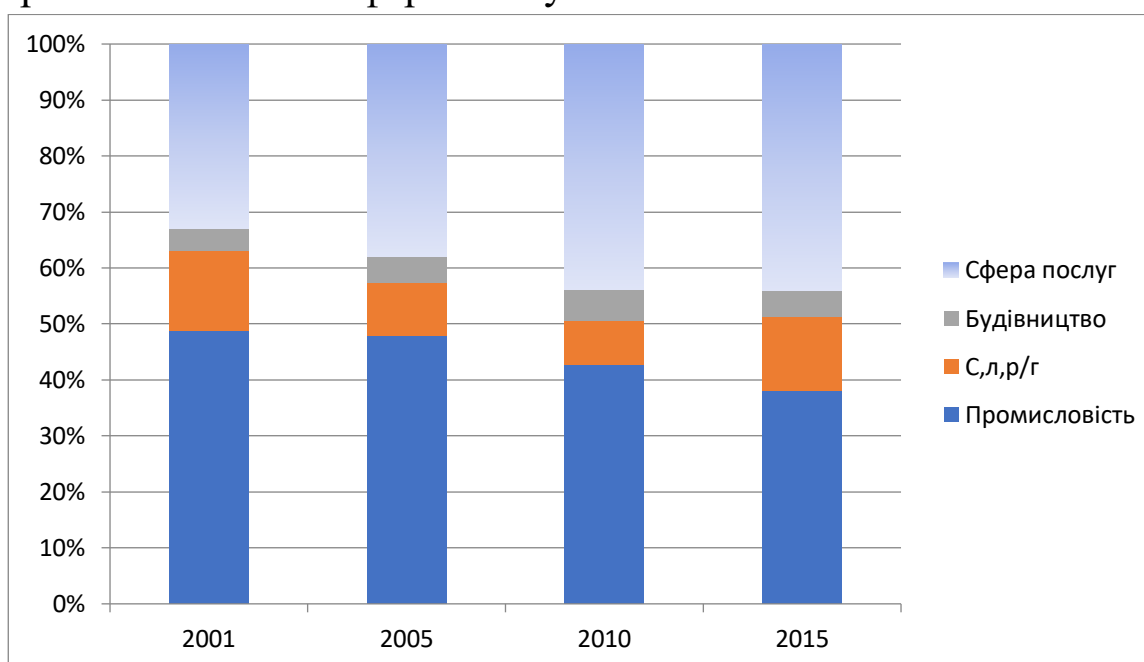
Таблиця 1

**Частка галузей економіки у створенні ВВП України  
у 2001–2015 рр.**

№ з\п	Показники	2001 р., %	2005 р., %	2010 р., %	2015 р., %
1.	Промисловість	48,7	47,9	42,7	38,1
2.	Сільське, лісове та рибне господарство	14,4	9,5	7,9	13,3
3.	Будівництво	4,0	4,6	5,6	4,5
4.	Сфера послуг	32,9	38,0	43,8	44,1
5.	Разом	100	100	100	100

Джерело: складено на основі [12, с. 204-207].

За даними табл. 1 спостерігається стійка тенденція до збільшення частки сфери послуг у виробництві ВВП. Якщо у 2001 році на сферу послуг припадало 32,9 % виробництва ВВП, то у 2015 році частка цієї сфери зросла до 44,1 %. Однак цей показник значно відстає від показників розвинутих країн, де на сферу послуг припадає до 70 % виробництва ВВП. На рис.1. представлено вклад основних галузей економіки у виробництво ВВП, де наочно можна побачити суттєве зростання частки сфери послуг.



**Рис. 1. Вклад основних галузей економіки у ВВП України за 2001–2015 рр. (%)**

Показники промисловості мають тенденцію до зменшення, причому досить суттєвого (48,7 % - у 2001 році; 38,1 % - у 2015 році). Сільське господарство і будівництво демонструють значні коливання показників за аналізований період, що свідчить про нерівномірність розвитку і значний вплив кризових явищ на розвиток даних галузей.

Виробництвом послуг займаються суб'єкти господарювання, які представлені як юридичними особами-підприємствами, так і фізичними особами - підприємцями. У 2016 році в сфері послуг функціонувало всього 1613,1 тис. суб'єктів господарювання; із них юридичних осіб-підприємств 725, 51 тис. од., фізичних осіб-підприємців - 887,59 тис. од.; з них частка юридичних осіб-підприємств становить 46,65%, а фізичних осіб-підприємців 53,35%.

Основні показники діяльності суб'єктів господарювання сфери послуг в Україні за 2010- 2016 роки представлені в табл. 2.

За даними табл. 2 можна спостерігати такі тенденції розвитку сфери послуг:

- кількість суб'єктів господарювання сфери послуг коливається по роках, що свідчить про значну чутливість даної сфери до економічних умов ведення бізнесу, кризових явищ, економічної стабільності;

- частка суб'єктів господарювання сфери послуг має тенденцію до збільшення і найвищий показник у 2014 році - 86,6 %;

- кількість зайнятих у сфері послуг має тенденцію до зменшення, що відповідає загальній тенденції розвитку економіки України ;

- частка зайнятих у сфері послуг має стійку тенденцію до збільшення ( 2010 р. – 57,9%, 2016 р. – 60,3%);

- обсяг реалізації послуг зростає впродовж всього періоду дослідження. Найвищі показники динаміки спостерігаються у 2015 та 2016 роках (відповідно 144,2 % та 171,8 % у відсотках до показника 2010 року).

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли ринкові відносини, інфраструктура і механізми знаходяться на стадії формування, для функціонування сфери послуг необхідно розробити відповідний організаційно-економічний механізм, який певним чином

має бути адаптованим до специфічних умов господарювання вітчизняних виробників.

**Таблиця 2**

**Основні показники діяльності суб'єктів господарювання сфери послуг в Україні за 2010- 2016 роки**

№ з\п	Показники	Роки						
		2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1.	Кількість суб'єктів господарювання, тис. од.	2184,1	1701,8	1600,3	1722,3	1932,3	1974,4	1865,7
3.	Частка суб'єктів господарювання сфери послуг до загальної їх кількості, %	85,9	85,7	84,7	85,8	86,6	86,3	86,5
4.	Кількість зайнятих у сфері послуг, тис.осіб	6372,9	5954,4	5797,9	5735,6	5350,1	4989,0	4946,3
5.	Частка зайнятих у сфері послуг від загальної їх кількості, %	57,9	57,3	56,8	57,6	59,4	59,9	60,3
6.	Обсяг реалізованих послуг, млрд. грн.	2313,2	2568,5	2719,4	2632,4	2666,5	3336,7	3973,1
7.	Динаміка обсягу реалізації послуг, %	100	111,0	117,6	113,8	115,3	144,2	171,8
8.	Частка обсягу реалізації сфери послуг, %	62,6	59,7	59,6	59,3	57,9	58,4	58,0

Джерело: складено на основі [12, с. 436-443].

Створення такого механізму забезпечить умови для високоефективного розвитку суб'єктів господарювання, тобто забезпечить більш вагомий вплив сфери послуг на економіку в цілому.

Однак, в сучасній економічній науці ще не досягнуто певної єдності поглядів щодо визначення поняття, сутності та структури організаційно-економічного механізму. Суть поняття «організаційно-економічний механізм» характеризується взаємодією організаційних форм господарювання та економічних важелів управління, які спрямовані на забезпечення стабільного розвитку підприємства, досягнення його цілей. Якщо розглядати кожен з елементів організаційно-економічного механізму окремо, то організаційна складова містить у собі такі елементи:

- закони і нормативно правові акти, які регулюють функціонування суб'єктів господарювання в Україні;
- структуру і систему управління суб'єктами сфери послуг;
- ліцензування суб'єктів сфери послуг;
- сертифікацію та стандартизацію послуг відповідно до стандартів ЄС;
- ресурсне забезпечення суб'єктів сфери послуг.

Економічна складова включає комплекс важелів і стимулів, спрямованих на оптимальну взаємодію суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем для досягнення визначених цілей. До неї відносяться такі елементи як планування, комерційний розрахунок, умови господарювання інвестиційна, цінова, податкова, бюджетна та фінансово-кредитна політика.

Категорія «механізм» характеризує сукупність процесів, логічних зв'язків, процедуру змін в тій або іншій системі, що еволюціонує. Отже, механізм є складним динамічним процесом або комплексом систематично повторюваних процесів, який визначає умови функціонування окремого суб'єкта в певному середовищі.

Проблеми формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств досліджувалися багатьма науковцями, оскільки в економічній літературі є неоднозначне трактування таких категорій як «економічний механізм», «організаційний механізм», «господарський механізм».

Аналіз наукової літератури показує, що із розглянутих термінів, найбільш поширеним є «господарський механізм». Так в роботах

Л.І. Абалкіна, А.Г. Аганбегяна, В.А. Медведева господарський механізм представляє собою систему організації і управління суспільним виробництвом. Теорії господарського механізму присвятили свої роботи такі видатні вчені як М. Туган-Барановський, В. Дмитрієв, М. Кондратьєв, О. Чаянов та інші.

Сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідники, а саме В.І. Мацибора, Ю.М. Осипов, С.О. Жданов, К.О. Раїцький роблять акцент на дослідженні господарського механізму і розглядають його як систему організації суспільного виробництва, основними структурними і функціональними елементами якої, є господарюючі суб'єкти, що забезпечують взаємодію продуктивних сил, як у процесі виробництва, так і в процесі руху споживчих благ від виробника до споживача [2, с. 292].

Не менш дискусійним є трактування категорії «організаційно-економічний механізм». Сучасні економісти в більшій мірі організаційно-економічний механізм пов'язують із функціями управління підприємством. На думку українського науковця Козаченко Г.В. організаційно-економічний механізм являє собою сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується досягнення певної мети [4, с. 27].

Науковець Біла І.П. визначає організаційно-економічний механізм як систему формування цілей та стимулів, що дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на повне та ефективно задоволення цих потреб [1, с. 8].

Група вчених, таких як В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шебаніна вважають, що організаційно-економічний механізм – це система організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямована на свідоме використання економічних законів і

досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності [8, с. 9].

У своїх працях Лузан Ю.П. висвітлює організаційно-економічний механізм як спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності (охоплює широкі надбудовні відносини: політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис [5, с. 3].

Організаційно-економічний механізм є способом забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності. Він задає правила економічної гри, орієнтуючи діяльність і поведінку господарюючих суб'єктів у напрямі реалізації визначених цілей. Очевидно, що організаційно-економічний механізм значно ширший за сферу дії економічних законів та конкретних форм їх прояву, оскільки охоплює, крім базисних, і надбудовні відносини – політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові й інші, що активно впливають на базис. У складі організаційно-економічного механізму виділяються самостійними об'єктами такі сфери, як державно-правова, господарсько-правова, адміністративно-виконавча, сфера державного і господарського управління, самоуправління, самоврядування тощо. Водночас кожна із цих сфер (систем) має свій механізм. Природа механізму впливає з економічних інтересів різних соціальних груп як однієї з основних форм прояву виробничих відносин і забезпечення простору для суспільно-економічного поступу. Економічний механізм формується з урахуванням інтересів, впливу на них, управління інтересами та через інтереси, реалізації економічних інтересів, сукупність яких становить рушійну силу суспільного розвитку [13, с. 221-222].

Таким чином, з вище наведеного можливо зробити висновок, що у більшості випадків організаційно-економічний механізм розглядають з позиції системи, що не може існувати в замкненому просторі на рівні окремого суб'єкту господарювання. Для організаційно-економічного механізму характерні відкритість та динамічність. Ці характеристики відображують можливість реакції механізму на вплив внутрішніх і



зовнішніх факторів, тому що і підприємство, і його діяльність можуть змінюватися залежно від різних факторів впливу.

Отже, організаційно-економічний механізм розвитку підприємств сфери послуг – це цілеспрямована та керована система економічних, соціальних, організаційних і адміністративних засобів управління, які формують і впливають на порядок здійснення господарської діяльності в галузі, що сприятиме досягненню кінцевого результату з метою забезпечення максимально ефективного функціонування його ресурсів.

Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємства розкривається за такими ознаками:

- елементний, при якому механізм розглядається як організуюча система взаємозв'язків між структурними елементами;
- функціональний, коли механізм розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети;
- процесний, коли механізм розкривається через дію з розв'язання проблеми, тобто як процес підготовки і прийняття рішень.

До основних характеристик організаційно-економічного механізму функціонування підприємства запропоновано віднести наступні:

а) організаційно-економічний механізм функціонування підприємства є підмеханізмом економічного механізму, який, в свою чергу, є важливішою складовою господарського механізму підприємства;

б) організаційно-економічний механізм є приналежністю організаційно-економічної системи, взаємодіє в системі інших механізмів на підприємстві;

в) до складових організаційно-економічного механізму відносяться: організаційно-технічний, виробничо-технологічний та фінансово-економічний механізми;

г) основною функцією даного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства;

д) об'єктом впливу організаційно-економічного механізму є потенціал підприємства, а кінцевою метою його функціонування –

підвищення економічної ефективності використання потенціалу підприємства [11, с.195].

На організаційно-економічний механізм функціонування підприємства впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що обумовлюють складність дослідження його складових і методів впливу на їх взаємодію. Водночас, являючи собою систему важелів та інструментів досягнення поставленої мети, механізм виступає визначальним чинником ефективної діяльності економічних суб'єктів.

Отже організаційно-економічний механізм функціонування підприємства слід розглядати як складну систему, що включає підсистеми прогнозування і планування розвитку, мотивації, організації, інформаційного забезпечення. Формування дієвого організаційно-економічного механізму сприятиме вирішенню однієї з найважливіших проблем сучасного господарювання – підвищення конкурентоспроможності українських підприємств сфери послуг.

При формуванні механізму ефективного функціонування доцільно застосовувати такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні, правові, а також використовувати показники, що дозволяють провести оцінювання кожного інструменту. Виокремлені інструменти є засадничим базисом забезпечення ефективного управління підприємством, а формування організаційно-економічного механізму повинно спрямовуватися на підвищення їхньої ефективності.

В сучасних умовах господарювання необхідно безперервно удосконалювати організаційно-економічний механізм функціонування підприємства, оскільки в умовах високої конкуренції він перебуває під постійним впливом досить мінливих чинників зовнішнього середовища. Недосконалість діючих організаційно-економічних механізмів функціонування підприємства, а також методів їхньої економічної оцінки призводить до неефективного управління ресурсами, що в умовах інтеграції економіки, стають особливо чутливими до якості та характеру управлінських рішень.

### **Список використаних джерел:**

1. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. П. Біла ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 16 с.
2. Джур О.Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємства космічної галузі. Вісник ЖДТУ. 2012. № 4 (62)- с.290-295.
3. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько, О. С. Максимчук // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 255–260. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2015\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_1_33).
4. Козаченко Г.В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г. В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство.–2003. – № 11. – С.107-111.
5. Лузан Ю.П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично–методологічний аспект / Ю.П. Лузан // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 3–12.
6. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. - 4-е изд.; Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. 1008 с.
7. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Чинний від 01.01.2012 р. Із змінами і доповненнями, внесеними наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29 листопада 2010 року № 530. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ubc.ua/Links/codes\\_ua2.html](http://www.ubc.ua/Links/codes_ua2.html).
8. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : монографія / В.С. Кушнірук, О.Ю. Єрмаков, О.В. Шибаніна ; за ред. проф. О.Ю. Єрмакова. — Миколаїв : МДАУ, 2009. — 232с.
9. Пугачевська К.Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи / К.Й. Пугачевська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – № 12. – С. 52-55.

10.Траченко Л.А. Послуга як об'єкт товарознавства: організація та контроль за якістю / Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене – Одеса ОНЕУ, ротанпринт, 2015. – 414 с.

11.Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.

12.Статистичний щорічник України за 2016 рік / за ред. І.Є.Вернера. – Державна служба статистики України – Київ , 2017. – 610с.

13.Шиманська В.В. Формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу на засадах реалізації державно-приватного партнерства // Вісник ЖДТУ. 2013. № 4 (66). – с.220-226.

## **1.2. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Хомуляк Т.І., к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування  
Львівський інститут ДВНЗ  
«Університет банкіської справи»*

Інноваційні процеси у сфері обслуговування супроводжуються потребами інвестиційного забезпечення, що пов'язані з складністю доступу до зовнішніх джерел інвестицій та обмеженістю власних фінансово-інвестиційних коштів суб'єктів господарювання. Попри те, інновації залишаються безальтернативним шляхом перетворення суб'єктів господарювання на конкурентоспроможні комплекси динамічного розвитку. Відтак, для підприємств сфери послуг важливо знайти перспективні шляхи інноваційного розвитку, виявити передумови та сформувати його механізм, упровадження якого дозволить сформувати необхідні обсяги та раціоналізувати структуру фінансового капіталу на інноваційні цілі, дотримуватися принципів активізації інноваційного розвитку та інтелектуалізації бізнесу.

Окрім цього, доцільність впровадження на підприємствах сфери послуг інноваційного розвитку обумовлена необхідністю впорядкування та організації такої роботи як запоруки збалансованої та комплексної реалізації інноваційних проектів, більш ефективного розподілу фінансово-інвестиційних ресурсів, поступового розширення сфери інноваційної діяльності та інвестиційно-інноваційного співробітництва.

Зауважимо, що поняття «механізм» означає в перекладі з грецької – зняряддя, пристрій, а тому, на нашу думку, характеризує передумови формування та використання ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання. Таким чином, в науковій літературі наголошується на системній характеристиці поняття механізму, складовими якого є окремі явища чи увесь процес, який відбувається в інтервалі між ними. На думку багатьох науковців, зокрема В. Волкової, А. Денісова [1], Ю. Гусарова [2], В. Острейковського [3], визначення механізму як системної характеристики функціонування та розвитку суб'єкта господарювання обумовлене комплексом методів та моделей управління, принципів, за якими вони впроваджуються, покладених них завдань залежно від рівня досягнення стратегічних цілей.

Враховуючи залежність інноваційних процесів від обсягу та якості інвестиційного забезпечення, системною особливістю механізму управління розвитком підприємств сфери послуг є формування передумов залучення інвестиційного капіталу на інноваційні цілі, забезпечення ефективного його використання, досягнення мети інноваційної діяльності. Необхідною умовою успішного господарювання є формування і використання цілісного організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства, який передбачав би чітку впорядкованість його елементів і ефективність їх взаємодії. Актуальність удосконалення механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг обумовлена глибинними структурними перетвореннями у світових економічних відносинах. Вони проявляються в усіх сферах суспільного життя – від динамічних змін структури суспільних потреб, що викликають зникнення традиційних потреб до активного розвитку

нових ринків. У загальному вигляді механізм можна розглядати як спосіб організації розвитку підприємства з притаманними йому методами, формами, інструментами та способами управління. Механізм забезпечує взаємодію керуючої та керованої систем.

Організаційно-економічний механізм є складовою господарського механізму підприємства, що включає разом з формами, методами, видами та способами управління управлінський апарат та організаційний фактор. Також для успішного функціонування підприємства важливу роль відіграє організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку. Під механізмом розвитку пропонуємо розуміти систему методів, інструментів, способів, що забезпечують перехід керованої системи до нового якісного стану з метою підвищення ефективності функціонування та рівня конкурентоспроможності підприємства. При цьому за сучасних умов такого розвитку можна досягти тільки за умов здійснення інноваційної діяльності, тому головним рушієм розвитку економічних суб'єктів є інноваційний розвиток. Виділення складових організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку необхідно для ефективної організації та управління інноваційною діяльністю, активізації інноваційного механізму на підприємстві. Організаційно-економічний механізм має складну структуру, проте доцільно виділити його певні елементи, а саме складові методи:

- економічні методи;
- інформаційні методи;
- правові методи;
- організаційно-технічні методи;
- адміністративні методи;
- соціально-психологічні методи.

До економічних складових формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг необхідно віднести: фінансування та кредитування, створення, поширення та впровадження інновацій; оподаткування та страхування підприємств, що створюють та впроваджують новітні технології;

ціноутворення на науково-технічну продукцію; стимулювання науки і створення інновацій на різних рівнях.

Особливу увагу потрібно приділити фінансово-кредитній складовій організаційно-економічного механізму господарювання у сфері послуг, спрямованій на створення сприятливого кредитного середовища для розвитку підприємницької діяльності через запровадження мікрокредитування, пільгового кредитування суб'єктів господарювання, лізингу, тренінгів з фінансово-кредитних питань для працівників сфери послуг тощо (рис.1).



**Рис.1. Складові організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг**

Досягнення результатів інноваційного розвитку залежить від методів, які здатні забезпечити та підтримувати прийнятний рівень інноваційності суб'єкта господарювання.

Так, окремі науковці вважають за доцільне використовувати в управлінні інноваційним розвитком підприємств сфери послуг наступні методи: збір та систематизація інформації; генерування ідей; компіляція; діагностика; прийняття рішень; прогнозування та планування; структуризація управління інноваційними змінами; зменшення опорів впровадженню інновацій тощо [4, 5, 6, 7].

Водночас, в багатьох наукових працях методи інноваційного розвитку суб'єктів господарювання розглядають стосовно окремих бізнес-процесів. Так, С. Ілляшенко в управлінні інноваційною діяльністю підприємства розрізняє методи економічного стимулювання, правові методи, методи соціального та політичного регулювання [8, с. 43]. О. Кузьмін в межах інноваційної політики суб'єкта господарювання виділяє економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи [9, с. 203-210]. Н. Колінко притримується думки про об'єднання та використання таких груп методів: економічно-технологічних, адміністративно-правових, соціально-психологічних [10, с. 335]. Г. Мамаєва окрім перерахованих методів вважає за доцільне використовувати й нормативні методи в управлінні інноваційним розвитком підприємства [11, с. 36].

На думку Н. Ващенко використання економічних методів є необхідним для покращення можливостей підприємств на стадіях закупівлі, зберігання та збуту товарів, впровадження процесних та продуктових нововведень [12, с. 21]. Н. Краснокутська вважає, що впровадження економічних методів характеризує як здатність і готовність будь-якого суб'єкта господарювання реалізовувати інноваційні проекти так і наявність і збалансованість усіх видів ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності [13, с. 125-127]. На думку О. Богма економічні методи визначають міру готовності підприємства виконувати завдання, які забезпечують досягнення інноваційних цілей; його можливостей впроваджувати інноваційні підходи, залежно від конкурентного статусу і фінансового стану [14, с.



15]. Таким чином, використання економічних методів пов'язане із вирішенням проблем ресурсного забезпечення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання, визначенням умов ефективного формування та використання інвестиційного капіталу.

Водночас, для того, щоб підприємство сфери послуг змогло розвиватися в інноваційному напрямку, необхідно використовувати певні організаційні методи. Так, на сьогодні склалися такі форми організації та управління інноваційною діяльністю на підприємствах сфери послуг:

- спеціалізовані підрозділи, представлені у вигляді комітетів, робочих груп, рад, орієнтованих на розробку перспективних напрямів розвитку. Подібні підрозділи характерні, в основному, для великих підприємств, які здатні запропонувати широкий асортимент інноваційних товарів, володіють великими площами, що дозволяє впроваджувати нові методи обслуговування;

- відділення та центральні служби координування інноваційної діяльності. Їх основним завданням є забезпечення узгодженості між різними підрозділами в питаннях визначення цілей і напрямів розробки інноваційних програм функціонування;

- проектно-цільові групи, що формуються під конкретну інноваційну програму чи проект на тимчасовій або постійній основі. Діяльність таких груп спрямована на комплексну організацію всього інноваційного циклу від досліджень до виходу на ринок продуктивних інновацій [15, с. 211-212; 16, с. 186-187].

Проте організаційні зміни не можуть забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства сфери послуг, якщо не поєднують у собі технологічних новинок, оскільки прийняття та реалізація управлінських рішень з інноваційною ціллю повинно враховувати значну сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які ефективно можна опрацювати лише технологічним способом. На думку С. Єрмак, найважливішою складовою інноваційного розвитку суб'єкта господарювання є вдосконалення технології діяльності, яка являє собою сукупність робіт, що забезпечують реалізацію процесу діяльності найбільш раціональними способами відповідно до

конкретних господарських умов. Так, науковець зауважує, що на сьогодні у сфері послуг в основному застосовуються дві технології управління бізнес-процесами – штрих кодування і RFID-системи. Втім, відмічає активний розвиток NFC-технологій (здійснення безконтактних платежів), терміналів самообслуговування, електронних цінників, надолонних кас, концепції SoLoMo (використання мобільних та інтернет-технологій) [17]. Незаперечно, що використання технологічних методів в управлінні інноваційним розвитком торговельного підприємства забезпечує безліч конкурентних переваг, як підвищення якості обслуговування покупців, розширення асортименту та відслідковування руху товарів, створення нового іміджу, проте це потребує підвищення якості системи професійної підготовки та кваліфікації кадрів, зростання витрат та інвестицій на інтелектуалізацію комерційної діяльності.

Проте використання економічних, організаційних чи інших методів повинно заохочувати суб'єктів інноваційного розвитку підприємства до нормативно-правової поведінки. Так, В. Ільяшенко зазначає, що «... у сфері торгівлі інноваційна політика підприємств припускає вибір оптимальної організаційно-правової форми, згідно якої існує чітке розмежування відповідальності і прав власників, персоналу і споживачів, відбувається розвиток механізму корпоративного управління, забезпечується захист та вільний перерозподіл прав участі в інвестиційному капіталі» [18]. На думку І. Свидрук використання правових методів у інноваційній діяльності підприємств роздрібної торгівлі повинно стосуватись забезпечення законодавчою, нормативною та довідково-аналітичною інформацією [19, с. 103].

Н. С. Ситник зауважує, що позитивним наслідком модернізації сфери товарного обігу в економічно розвинених державах стало удосконалення інституційного середовища сфери послуг з узгодженням інтересів держави, підприємств та споживачів [19, с. 123-126]. Відповідно на рівні підприємств сфери послуг важливо сформувати інституціонально-правове середовища з чітко визначеними звичаями та правилами поведінки, забезпечити

дотримання принципів реалізації якісних і безпечних товарів, сприяти як зовнішній, так і внутрішній соціалізації послуг. При цьому до інституційно-правових інструментів інноваційної політики суб'єкта господарювання науковець відносить участь в реалізації державних, регіональних та галузевих програм модернізації сфери обігу, удосконалення і узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості, запровадження в законний спосіб стимулів активізації інноваційно-інвестиційних процесів [20, с. 124-125].

Ми погоджуємося, що інноваційна діяльність підприємств сфери послуг може бути ефективно реалізована завдяки підготовці інвестиційно-інноваційних проектів для державних і відомчих структур, ініціюванню державних програм стимулювання вертикальної інтеграції бізнесу. Додамо, що у інституційно-правовому забезпеченні інноваційної діяльності підприємств сфери послуг не менш важливою є інституалізація соціального партнерства та системи колективно-договірного регулювання зайнятості і оплати праці, посилення регламентованості трудових відносин між керівництвом та працівниками. Відповідно, варто звернути увагу на соціально-психологічні методи, які можуть використовуватися в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства сфери послуг.

Так, на думку А. Українець, соціально-психологічні методи необхідно враховувати як вкрай важливі, адже інноваційний розвиток – це завдання, яке передбачає створення атмосфери творчої активності працівників на різних організаційних рівнях: чи на рівні лише інноваційного відділу, чи на рівні проектних груп, чи у середовищі всього підприємства. Створення такої атмосфери можливе коли є управлінський персонал, спроможний донести бачення вищого керівництва на перспективний розвиток підприємства, який достатньо вміло здатний ефективно використовувати мотиваційні аспекти корпоративної культури в руслі інноваційного розвитку [21, с. 227].

Менеджер може досить ефективно організувати роботу колективу, який займається пошуком чи впровадженням інновацій, спрямувати інвестовані кошти на реалізацію інноваційних проектів, проте саме спроможність бути носієм ентузіазму пошуку інновацій,

вміння викликати у кожного учасника колективу відповідну психологічну мотивацію є одним з ключових факторів успіху інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства сфери послуг [22, с. 212].

Поряд з такими методами важливими є методи інформаційного забезпечення, від яких залежить адекватність та раціональність прийняття управлінських рішень, а відмова від них призводить до прорахунків у проектуванні фінансово-економічних результатів інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Так, В. Ціпуринда вважає пріоритетним напрямом розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, створення єдиної комп'ютерно-інформаційної бази прийняття стратегічних і поточних рішень, впровадження сучасних програмно-апаратних технологій, які дозволяють автоматизувати систему обробки обліково-аналітичної інформації, налагодити електронний документообіг [23, с. 11]. Такої ж точки зору дотримується й І. Лазаришина, наголошуючи, що інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан суб'єкта господарювання на будь-який момент часу реалізації інновацій і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища [24, с. 63].

Крім наукової думки, про важливість впровадження інформаційних методів у інноваційну діяльність підприємств сфери послуг вказують результати консалтингових досліджень комерційних структур «The Future of Retail» [25]. Зокрема, у них зазначається, що перспектива розвитку суб'єктів господарювання залежить від здатності ефективно акумулювати особисту інформацію про покупця для кращого індивідуального обслуговування, прорахунку його потенційних споживчих інтересів, прогнозування роздрібних цін, вибору більш вдалого періоду виведення на ринок нових товарів і послуг.

За недостатньої керованості процесів розвитку внутрішнього ринку, його монополізації, проявів корупції в системі доступу до ресурсів і ринків, швидких темпів концентрації послуг великої

значимості набувають інструменти та засоби, що можуть забезпечити реалізацію інвестиційного механізму інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності. До інструментів інвестиційного механізму можна віднести:

- модернізація інтелектуальні-кадрового забезпечення та стимулювання інтелектуальної творчої та інноваційної діяльності;
- формування та удосконалення внутрішньої інфраструктури інвестиційно-інноваційної діяльності та участь у розвитку зовнішньої інфраструктури інвестиційно-інноваційної діяльності;
- забезпечення прийнятного рівня капіталізації створення і розвитку нових напрямів підприємницької діяльності;
- інституціалізація створення нового типу організаційно-економічних, соціально-трудова відносин на підприємстві та розширення і осучаснення бізнес-процесів;
- формування та ефективне використання інформаційно-аналітичної програмно-комп'ютеризованої системи;
- впровадження сучасної техніки та удосконалення процесу надання послуг через розширення науково-дослідницьких програм;
- удосконалення асортиментної політики за рахунок диференціації джерел постачання, включення інноваційних підходів;
- розширення межі та забезпечення розвитку вертикальної і горизонтальної інвестиційно-інноваційної інтеграції;
- запровадження практики державно-приватного партнерства, співпраці з прямими та опосередкованими конкурентами, створення спільних інвестиційних фондів розвитку в контексті реалізації регіональних інвестиційно-інноваційних проєктів.

Таким чином, формування інвестиційного механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг повинно бути структурно-послідовним, де на суб'єктно-об'єктному рівні визначаються межі інноваційної діяльності, управлінські аспекти (функції, завдання та принципи) враховуються на наступному рівні, а завершується розробка механізму на інструментальному рівні обґрунтуванням методичних засад і прикладних інструментів.

В умовах високої динамічності суспільних потреб, науково-технічного прогресу, розвитку інтернет-комерції, мережевих технологій, IT-забезпечення, постійного пошуку шляхів адаптації до зовнішнього середовища механізм інноваційного розвитку підприємств сфери послуг слід розглядати як основний чинник, що забезпечує їх ефективне функціонування та інноваційний розвиток. Втім, інноваційні перетворення, у результаті яких зростають невизначеність і ризик, водночас розширюють можливості щодо формування та гармонізації механізму інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.

Вважаємо, що функціонування механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг має бути орієнтованим на дотримання балансу між ресурсними можливостями та перспективними напрямками розвитку даної сфери, досягнення результатів стратегічного і тактичного розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності та підвищення її ефективності, побудову гнучкої системи контролю за етапами інвестування в інноваційну діяльність.

Таким чином, можна резюмувати, що механізм інноваційного розвитку підприємств сфери послуг – це цілісна система управлінських і економічних елементів, що функціонують і розвиваються у просторі та часі, є одночасно сукупністю прийомів, методів та інструментів впливу на підприємство, яка враховує інноваційну складову забезпечуючи здійснення процесу, що циклічно повторюється, спрямованого на успішне проведення діяльності від генерації ідеї і подальшої її формалізації в новий продукт. Ця діяльність спрямована на безупинний пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності.

#### ***Список використаних джерел:***

- 1. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В. Н. Волкова, А.А. Денисов. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1999. – 512 с.*
- 2. Гусаров Ю.В. Адаптация экономической системы к циклическим изменениям / Ю. В. Гусаров. – Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 1995. – 308 с.*

3. *Основы социального управления : учеб. пособ. / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В. Н. Иванова. – М. : Высшая школа, 2001. – 271с.*
4. *Бельтюков Є.Я. Технічна політика – основа розвитку потенціалу підприємства / Є. Я. Бельтюков // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 22-28.*
5. *Кондратюк О.І. Основні напрями економічного розвитку підприємств у сучасних умовах / О. І. Кондратюк // Науковий вісник ТДАУ. – 2013. – № 1. – С. 257-266.*
6. *Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи / О. Шведчиков [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://confiapv.at.ua>*
7. *Шубравська О. Сталій економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36-42.*
8. *Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика. Ч. 2 / відп. ред. М. І. Долішній, С.І. Злупко. – К. : Наук. думка, 1994. – 210 с.*
9. *Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академ-видав», 2003. – 415 с.*
10. *Колінко Н.О. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю / Н. О. Колінко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 329-340.*
11. *Мамаєва Г. Концептуальні положення управління стійким розвитком торговельного підприємства / Г. Мамаєва // Схід : аналітично інформаційний журнал. – 2013. – № 3 (123). – С. 34-39.*
12. *Ващенко Н. Сутність інноваційного потенціалу торговельного підприємства / Н. Ващенко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2014. – № 1. – С. 29-45.*
13. *Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.*
14. *Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / О. С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1(9). – С. 13-15.*
15. *Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним*

розвитком підприємства торгівлі / М. М. Кошлата // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. Ч. 2. – С. 210-212.

16. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4 (30). – С. 185-190.

17. Єрмак С.О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку торгівлі [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4035>.

18. Льяшенко В. Державна підтримка інституціональних перебудов у сфері товарного обігу [Електронний ресурс] / В. Льяшенко. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/...journals/DUTP/2006-10bivasto.pdf>.

19. Свидрук І.І. Електронні засоби оптимізації діяльності менеджера вітчизняного підприємства торгівлі / І. І. Свидрук // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Анопій В.В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін.]. – Львів : Львівська комерційна академія, 2011. – Вип. 12. – С. 100-103.

20. Ситник Н.С. Стимулювання інвестиційно-інноваційної модернізації сфери товарного обігу / Н. С. Ситник // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2013. – Вип. 11. – С. 123-126.

21. Українець А.І. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком торговельного підприємства: сутнісне визначення / А. І. Українець // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відеоконференції, Львів, 23-24 травня 2012 р. / Національний університет «Львівська політехніка» та ін. – Львів : в-во Львівської політехніки, 2012. – С. 226-227.

22. Развитие внутренней торговли: Украина, Россия, Белорусь : монография / Под. ред. А. А. Шубина, А. А. Садекова. – Донецк : ДонНУСТ, 2009. – 550 с.

23. Ціпуринда В.С. Система управління підприємствами торгівлі на



засадах інноваційного підходу : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. С. Ціпуринда ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2009. – 21с.

24.Лазаришина І.Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І. Д. Лазаришина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 62-65.

25.Future OfRetail [Електронний ресурс] / PSFK'sFutureOfRetailReport v3 2012. – Режим доступу : <http://www.psfk.com/publishing/future-of-retail-3>.

### **1.3. СТРУКТУРОЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Мороз В.П., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

Вітчизняна економіка поступово відновлюється після значного падіння ВВП, але цей процес під впливом багатьох факторів сьогодні відбувається надто повільно, що спричиняє загрозу зниження рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг України відносно зарубіжних конкурентів. Дослідженнями факторів, що впливають на функціонування підприємств сфери послуг, та, відповідно, і на формування та реалізацію механізмів управління ними є вкрай нагальною проблемою сьогодення.

Серед найбільш значущих є класифікація факторів, які впливають на розвиток підприємств сфери послуг, за наступними групами: техніко-економічні; організаційно-управлінські, політико-правові та соціально-психологічні (суспільні).

Техніко-економічні фактори охоплюють систему фінансового забезпечення підприємства на основі інвестування інноваційної діяльності та розробки інновацій; банківське кредитування;

страхування ризиків; функціонування фінансово-промислових груп; проведення бюджетної політики.

Організаційно-управлінські фактори впливають на розвиток інфраструктури, кадрову політику та систему управління підприємств.

Політико-правові фактори забезпечують правовий базис розвитку підприємств. Крім того, вони характеризують вплив держави на конкурентне середовище та на політичні погляди менеджменту при прийнятті управлінських рішень.

Розкрита класифікація є далеко не повною для врахування факторів при формуванні ефективної стратегії розвитку підприємств сфери послуг. Науковці обґрунтовують і розкривають інші групи факторів, зокрема: фінансово-кредитні, які включають грошово-кредитні, бюджетно-податкові й амортизаційні важелі; інформаційно-комунікативні, які визначають особливості використання інформаційних ресурсів тощо[2; 3].

Проблема функціонування підприємств сфери послуг вимагає застосування нових форм та методів активного управлінського впливу, створення ефективного організаційно-економічного механізму розвитку, який би забезпечував підвищення рівня результативності та стійку конкурентоспроможність.

Враховуючи результати дослідження багатьох науковців, організаційно-економічний механізм, на нашу думку, можна представити у вигляді структурологічної моделі (табл. 1.), яка включає комплекс взаємопов'язаних дій та елементів, що забезпечують комплексність, системність і обґрунтованість стратегій розвитку підприємств сфери послуг в кожному бізнес-контексті.

Метою організаційно-економічного механізму розвитку підприємств сфери послуг є підвищення рівня їх результативності, а звідси і досягнення стійкого конкурентного функціонування та розвитку.

Таблиця 1

**Структурологічна модель організаційно-економічного  
механізму інноваційного розвитку підприємства**

№ з/п	Структурні елементи механізму	Характеристика елементів механізму
1	Моніторинг існуючого стану та результатів попередніх змін підприємства	Формування мети, цілей, предмету та принципів моніторингу. Вибір показників, методів та критеріїв оцінювання результатів діяльності. Формування дій, визначення часових меж та звітних форм моніторингу.
2	Технологія вибору стратегії інноваційного розвитку	Вибір інноваційного проекту. Стратегія розробки продукту, удосконалення корпоративного управління, кадрова політика, випуск конкурентоспроможної продукції.
3	Організаційне проектування	Виділення функціональних підсистем управління, формування показників результативності, оцінка слабких місць і причин їх утворення, оцінка результатів та визначення відповідної стратегії розвитку, прийняття управлінських рішень.
4	Правове та інформаційно-методичне забезпечення	Принципи, закони, теоретико-методологічна база, нормативно-правові документи.
5	Інформаційне забезпечення	Створення авторизованого відділу інформаційно-інноваційного забезпечення та комунікацій (внутрішніх і зовнішніх).
6	Інструменти і важелі розвитку	Формування інструментарію забезпечення інноваційного розвитку: методи генерування ідей, методи оцінки ефективності, методи управління змінами, методи стимулювання.
7	Контроль процесу впровадження стратегії	Вибір форм, масштабів та предмету контролю. Контроль за дотриманням діючих величин показників стратегії розвитку, контроль процесу впровадження стратегії інноваційного розвитку: «визначення стратегічних помилок».
8	Оцінка ефекту інноваційних заходів	Формування реального портфеля інновацій та програми інноваційного розвитку. Оцінка ефекту на основі співставлення рівня інноваційного розвитку до і після реалізації заходів

Запропонований організаційно-економічний механізм включає наступні структурні елементи: моніторинг існуючого стану та результатів попередніх змін підприємства (визначення інтегрального

показника рівня розвитку); технологія вибору стратегії розвитку та її реалізації (складання програми розвитку, визначення цільових показників підсистем інноваційного розвитку); організаційне проектування; правове та інформаційно-методичне забезпечення; інфраструктурне забезпечення; інформаційне забезпечення; інструменти й важелі розвитку (система стимулювання та фінансування; ресурсне забезпечення; інструментарне забезпечення); контроль процесу впровадження стратегії; оцінка ефекту на основі співставлення рівня розвитку до і після реалізації інноваційних заходів.

Важливе значення в забезпеченні ефективності функціонування підприємств, безумовно, має розроблення відповідної організаційної структури. Її визначають цільова спрямованість та стратегія розвитку. Важливу роль при цьому відіграють розмір підприємства, специфіка, обсяг і номенклатура послуг, ціла низка інших факторів.

Тому структура управління розвитком буде характерною для кожного підприємства, необхідно лише зазначити, що вона повинна органічно вбудовуватися в організаційну та функціональну структуру управління в цілому.

До базисних елементів організаційно-економічного механізму, які виконують функції обслуговування, відносять: відділ маркетингу нових послуг; інформаційний відділ; інноваційно-технологічні центри; об'єкти інформаційної системи (аналітичні, статистичні центри, інформаційні бази і мережі); центри, здатні дати експертні висновки для покупців, виробників, інвесторів; об'єкти патентування, ліцензування та консалтингу.

Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств ґрунтується на визначенні та оцінюванні функціональних інноваційних напрямків, які формують рівень інноваційного розвитку. Подальша стратегія функціонування підприємства та заходи для її реалізації визначаються в залежності від рівня розвитку, на якому знаходиться підприємство. Обов'язковою умовою вибору стратегії є наявність порівняльних інформаційних даних не менше, ніж за три роки.

Важливою складовою організаційно-економічного механізму виступає економічне стимулювання, за допомогою якого виникає зацікавленість кожного працівника в діловій активності підприємства. Система індивідуального заохочення працівників, на нашу думку, має базуватися на західноєвропейській практиці, яка передбачає індивідуалізацію посадових окладів через розмір внеску кожного працівника у результат розвитку підприємства [4, с.191].

Обов'язковим елементом організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери послуг мала б бути система контролю процесу розвитку, яка постійно відстежує достатність мотивації проектів розвитку, і у разі ослаблення її вносить відповідні корективи у систему мотивації чи у сам розвиток. Елементом цієї системи, за наявності елементів економічної зацікавленості, властиве адміністрування, оскільки виконання намічених рішень має обов'язковий характер [1, с.130].

Умови стимулювання для вищого менеджменту визначають власники підприємств, які повинні у систему стимулювання розвитку закладати залежність винагороди управлінців від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій.

Відповідно до міжнародного досвіду найбільш простим та прогресивним інструментом подолання конкуренції сьогодні є стратегічні альянси, союзи. Іншими словами, це коаліція двох або більше підприємств, які створюються для досягнення стратегічних цілей, котрі є для них взаємовигідними.

Типи альянсів, які успішно функціонують у світовій практиці наведені у табл. 2.

Усі розглянуті елементи організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери послуг повинні діяти в певній послідовності і характеризуватися відповідністю та узгодженістю дій, взаємодією всіх функціональних складових та при умові збереження структурної цілісності.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг створює передумови для підвищення ефективності їх інноваційного розвитку,

забезпечення переходу до стійкого економічного зростання на інноваційній основі.

**Таблиця 2**

**Типи альянсів у сучасній економіці**

Типи альянсів	Приклади стратегічних альянсів підприємств
Спільне здійснення рекламної компанії American Express та Toy R'US (спільна діяльність у сфері телевізійної реклами і просування товарів)	Спільне здійснення рекламної компанії American Express та Toy R'US (спільна діяльність у сфері телевізійної реклами і просування товарів)
Партнерство у сфері науково- дослідних розробок	Cytel і Sumiton o Chemicals (альянс із метою розробки наступного покоління біотехнологічних препаратів)
Спільна участь у тендерах	Boeing, General Dynamics і Lockheed (спільна робота, яка призвела до перемоги у конкурсі на виробництво модернізованого тактичного винищувача)
Спільне виробництво	Ford і Mazda (розробка і виробництво аналогічних машин на одних і тих же виробничих лініях)
Внутрішньокорпоративне відділення (створення дочірньої компанії)	Cummins Engine і Toshiba Corporation (створення нового підприємства для розробки та маркетингу продукції з нітриду кременя)
Обмін ліцензіями	Hottman-Laroche і Glaxo (укладення угоди про продажі на території США виробничого препарату)
Спільне використання системи розподілу продукції	Nissan і Volkswagen (Nissan продає продукцію Volkswagen в Японії, останній – продукцію партнера у Європі)

Джерело: складено на підставі [5, с.221]

У рамках конкретного підприємства зазначений науково-методичний підхід дозволить розробити, узгодити і реалізувати комплекс конкретних заходів, направлених на формування високого рівня результативності інноваційного розвитку у відповідності із визначеними напрямками.

При цьому слід враховувати особливості та стан існуючого рівня складових інноваційного розвитку, вимог зовнішнього середовища і специфіки функціонування підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л.Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
2. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М. М. Меркулов – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
3. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку: монографія / В.В. Зянько. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2005. – 263 с.
4. Ілляшенко С.М. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / С.М. Ілляшенко, А.С. Росохата // Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3737>.
5. Крейдич І.М. Діагностика впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на процес інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого розвитку підприємств. - [Електронний ресурс] / І.М. Крейдич, О.С. Наконечна, К.М. Швець // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2889>.
6. Куценко А.В. Діагностика функціонування діючого організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств та організацій роздрібної торгівлі Полтавської обласної спілки споживчих товариств // Вісник ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Економічні науки. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – Випуск 4(32). – С. 157–170.
7. Максимчук О.С. Диференціація підходів до оцінки факторів чутливості розвитку підприємств сфери послуг в Україні [Електронний ресурс] / О.С. Максимчук // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4126> (0,75 д.а.).

8. Мірошниченко О.Ю. *Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств* / О.Ю. Мірошниченко, В.І. Карюк // *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. – 2012. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z>.

#### **1.4. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Майор О.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

*Рудницька О.В., к.е.н., асистент кафедри обліку і аудиту  
Львівський національний університет ім. Івана Франка*

В умовах розвитку сучасного суспільства, одним із основних напрямів економічного зростання підприємств сфери послуг є їх інноваційний розвиток, що передбачає використання принципово нових прогресивних технологій та розробку механізмів реалізації управлінських рішень в інноваційній діяльності.

Сьогодні економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, ефективної організації досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в інноваційній діяльності підприємств сфери послуг. Тому, щоб не втратити своїх позицій на ринку та здійснювати ефективну інноваційну діяльність, підприємницькі структури сфери послуг змушені шукати нові джерела й форми інвестування та систему заходів щодо його фінансово-кредитної підтримки.

Проблемі формування фінансово-кредитних інструментів інноваційного розвитку підприємств сфер послуг приділено багато уваги вітчизняних вчених. Особливого значення набувають дослідження теоретичних і методологічних проблем розвитку сфери послуг. Значний внесок у дослідження зазначеної проблеми зробили



такі вчені як О.М. Колодзієв, О.Г. Возняк, М.А. Дмитренко, Я.Б. Дропа та інші.

У наведених вище працях авторів досліджуються методологічні, теоретичні та практичні аспекти формування фінансового-кредитного механізму інноваційного розвитку сфери послуг. Однак недостатньо приділено уваги розробленню стратегії інноваційного розвитку з використанням фінансово-кредитних інструментів.

Не зважаючи на військові дії на сході України та інші дестабілізуючі фактори, спостерігається деяке пожвавлення економічної діяльності в усіх галузях національного господарства. У зв'язку з цим відбувається поступове збільшення обсягу наданих послуг населенню, а, отже, дана тенденція несе із собою сприятливі зміни у структурі сфери послуг. Очікувані позитивні зміни висувають на перший план необхідність формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Практична реалізація механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг передбачає, в першу чергу, формування достатніх фінансових джерел з використанням фінансово-кредитного інструментарію.

Метою даних досліджень є розроблення рекомендацій щодо формування та використання наявного фінансово-кредитного інструментарію для забезпечення інноваційного розвитку підприємств сфер и послуг.

Під фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку О. М. Колодзієв пропонує розуміти сукупність економічних відносин, що виникають з приводу пошуку, залучення і ефективного використання фінансових ресурсів, а також організаційно-управлінських принципів, методів і форм впливу цих ресурсів на інноваційний розвиток національної економіки [8]. Найпоширенішим є визначення фінансового забезпечення інноваційної діяльності як комплексу методів та інструментів впливу на інноваційну діяльність, що реалізується в різних формах через відповідну систему фінансування [2, с. 22]. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності передбачає реалізацію заходів із залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів для фінансування нововведень підприємства. Основним

завданням фінансового забезпечення є прийняття рішень щодо визначення джерел фінансування інноваційної діяльності, формування необхідних їх обсягів та оптимізації.

У даний час фінансове забезпечення інноваційного розвитку малих підприємницьких структур сфери послуг здійснюється за власні джерела фінансових ресурсів (самофінансування); за кошти місцевих бюджетів; кредитів банків (меншою мірою через високі процентні ставки); за кошти вітчизняних й іноземних інвесторів (їхня частка в загальному обсязі фінансування вкрай низька) та інших джерел.

За розмірами підприємства сфер послуг відносяться до малих та середніх підприємницьких структур. Малі підприємства здійснюють капітальні вкладення переважно на основі самофінансування, що звужує їхні можливості розширеного відтворення [6, с.163]. Самофінансування малі підприємницькі структури здійснюють за допомогою власних коштів у частині чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Значимість цих практично безальтернативних грошових каналів ще більше підсилюється тим, що внаслідок особливої чутливості до впливу деструктивних макроекономічних факторів (низький сукупний попит, інфляція, падіння сукупного виробництва і т. п.) та коливань ринкової кон'юнктури, малі суб'єктів господарювання змушені значно частіше змінювати технології та напрями діяльності, здійснювати ротацію, модернізацію та нарощування обладнання, щоб вижити у конкурентному протистоянні з крупним та середнім виробництвом. Ці вимоги в повній мірі відносяться і до сфери послуг.

Саме так, через дефіцит власних коштів, що є основним джерелом фінансування інновацій, інноваційна політика малих підприємницьких структур сфери послуг має короткостроковий характер і не дозволяє забезпечити умови для подальшого розвитку.

Одним із найпоширеніших способів підтримки інноваційної діяльності малих підприємницьких структур сфер послуг є банківське кредитування. Кредити комерційних банків виступають вагомим фінансовим інструментом стимулювання та забезпечення інноваційної діяльності, так як необхідність повернення позики в установленій

термін вимушує позичальника прискорювати інноваційний процес. Проте, на жаль, кредитами підприємства користуються не часто, і цьому є причини: достатньо високий рівень процентних ставок за банківськими кредитами, переважно поточний і короткостроковий характер банківських пасивів, великий кредитний ризик, ризик зміни процентних ставок, низька ліквідність об'єктів застави.

Сучасні умови диктують банківським установам те, що вони повинні бути головними центрами фінансування інновацій, видавати кредити на випуск нової продукції, товарів, робіт і освоєння нової технології, розробку нової техніки. Банки не просто мають видавати довгострокову позику, а самі повинні рекомендувати нововведення на основі альтернативних проектів і бізнес-планів, на які доцільно брати кредит, виступати як пайовики з подальшою участю в прибутках [7, с. 22]. Крім цього, слід зазначити, що банки перевіряють витрати за інноваційним проектом, терміни його здійснення, а також контролюють строки погашення кредиту, стаючи при цьому рівноправним партнером підприємницьких структур. Завдяки цьому створюється конкурентна база фінансування: банк вибирає найбільш ефективні, з найменшим ризиком для кредитування інноваційні проекти і організації, а підприємницькі структури – банк, що пропонує вигідніші умови видачі кредитів.

Альтернатива кредитуванню може бути акціонування. Акціонування, як вид залучення грошових коштів, має на увазі передачу (продаж) деякої частини власності іншій особі. При цьому, грошові кошти, одержані підприємством, залишаються в його активі, оскільки їх повернення не передбачене, але в рамках договору акціонування обмовляється від повернення позикових засобів. Це може бути або виплата грошового еквівалента дивідендів інвесторам, або інвестори самі можуть реалізувати свою частку власності в майні підприємства. Як правило, це акції, які можуть бути продані іншому інвестору або назад підприємству – кредитодержателю. Підприємцям, що зважились на такий вид отримання грошових коштів, слід пам'ятати, що пайове фінансування передбачає участь інвестора в менеджменті підприємства.

Достатньо поширеним методом та потужним імпульсом активізації інноваційної підприємницької діяльності, а також системи фінансування реального сектору економіки, можна вважати лізинг, оскільки саме з ним пов'язують певні надії на вирішення проблем браку коштів для оновлення матеріально-технічної бази та структурної перебудови економіки загалом [4, с. 226]. Однак ця форма інвестування інноваційного розвитку можлива тільки для середніх та великих підприємницьких структур.

Активізація лізингових послуг є досить значним інструментом для інноваційного розвитку малого підприємницького бізнесу, адже це достатньо ефективний спосіб залучення додаткових коштів; чудова альтернатива банківському кредитуванню, оскільки умови лізингу досить прозорі і обумовлені відсутністю прихованих платежів; є однією з найцікавіших форм інвестування, що здатні значно пошвидшити процес відтворення виробництва; надає потужний поштовх процесам приватизації, оновлення технологічного парку наявних підприємницьких структур і на вигідних умовах дає змогу отримувати найсучасніше вітчизняне та закордонне обладнання [4, с. 226]. Поширення лізингових відносин зменшує напругу, пов'язану з виключно банківським фінансуванням, стимулює торгівлю найновішими капітальними благами й технологіями.

Тема лізингу набуває досить широкої актуальності. Пояснення просте - як вигідний інструмент інвестиційної політики лізинг має велике значення для розвитку виробництва у період занепаду. Під час економічних потрясінь, значному безробітті, невеликій купівельній спроможності цей вид діяльності, завдячуючи своїй економічній природі, здатний зробити великий внесок у піднесення і розвиток національної економіки, а на міжнародному рівні – створити і закріпити нові зв'язки з іноземними інвесторами [4, с. 226].

Останнім часом у періодичних виданнях з'явилася низка публікацій, які популяризують франчайзинг як ефективний засіб фінансування інноваційної діяльності малих підприємницьких структур, зокрема сфери послуг. У цих роботах франчайзинг виступає як високоефективний тандем малого і великого бізнесу, один з

найефективніших способів розвитку бізнесу для фірм, що вже досягли успіху і бажають розвиватись далі, та найкраща можливість організувати надійну власну справу для дрібного підприємця, одна з найбільш ефективних форм інтеграції малих господарських структур та корпорацій [1]. Для бізнесмена-початківця найцінніший і найкорисніший привілей – це можливість використати уже відпрацьовані технології й обладнання, що виправдали себе, послуги з постачання, рекламні матеріали, відому та популярну торгівельну марку, отримувати постійно методичну, технологічну та інформаційну підтримку й можливість навчатися і одержувати консультації в процесі бізнесової діяльності. Такі можливості надають, як правило, великі корпорації, які уже мають досвід ведення бізнесу, знання, є власниками ноу-хау й здобули визнання у світі бізнесу та в споживачів. Саме, франчайзинг як найбільш ефективна схема ведення бізнесу створює сприятливі й необхідні економічні передумови для малих підприємницьких структур, дозволяючи скористатись усіма можливостями великих корпорацій.

Налагодження співпраці з успішним франчайзером допомагає малим суб'єктам господарювання у сфері послуг вирішити ряд властивих їм проблем. Зокрема, можливість стати самостійним підприємцем з мінімальними початковими капітальними вливаннями при всебічній підтримці досвідченого франчайзера та низькою вірогідністю банкрутства у порівнянні з іншими дрібними підприємствами. Така підтримка може набувати форми відкритого доступу до кредитних ресурсів як товарних, так й грошових, можливість за помірну плату використовувати результати широкомасштабних рекламних заходів, наукових розробок і маркетингових досліджень, що проведені франчайзером.

Значною є роль франчайзингових відносин й у вирішенні властивої українським малим підприємницьким структурам проблеми жорстокої конкуренції на ринку. Використання випробуваних на практиці й позитивно зарекомендованих технологій франчайзера дає змогу підприємству франчайзі виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Передача франчайзером спеціальних знань за допомогою

навчання та професійних консультацій по управлінню підприємством відкриває шляхи для створення торговельних точок, успішно конкуруючих з іншими підприємствами, що функціонують на тому самому ринку. А набуття за короткий термін необхідних спеціалізованих знань, навчаючись за перевіреною часом ефективною програмою франчайзера і отримуючи навички роботи відповідно до стандартів високої якості, дозволяє уникнути труднощів з підбором надійних ділових партнерів.

Доцільно також рекомендувати українським підприємницьким структурам сфери послуг у системі фінансового забезпечення фінансово-господарської діяльності використовувати форфейтинг. Ця форма фінансування інновацій здатна значно поживити інноваційний розвиток малих підприємств. Форфейтинг є фінансовою операцією, яка перетворює комерційний кредит на банківський за допомогою купівлі боргу в кредитора. Інвестор за браку коштів для вкладення в інновації виписує векселі й одержує відстрочення платежу, а також гарантії банку щодо забезпечення платежів. Отже, банк, який здійснює форфейтингові операції, проводить фінансування інноваційної діяльності, а в покупця з'являється можливість кредитування всього інноваційного проекту.

Актуальним стає дослідження такого фінансового інструмента як факторинг, який здатний подолати вищевказані труднощі, при цьому являючись найбільш підходящим для сучасних процесів розвитку малого бізнесу. Основне завдання факторингу – організувати взаємовідносини постачальника з покупцями таким чином, щоб постачальник зміг надавати вагомі відстрочки платежу, не відчуваючи дефіциту оборотних коштів. Факторинг може використовуватися малими підприємствами як потужний інструмент для підтримки конкурентоспроможної позиції на ринку. З його допомогою малі підприємницькі структури сфери послуг можуть збільшити обсяг продажів, число покупців і конкурентоспроможність, надавши покупцям відстрочку.

Крім цього, слід зазначити, що у розвинених країнах страхові компанії та пенсійні фонди є активними учасниками у розвитку

інноваційної спрямованості малого підприємництва. Ці фінансові посередники є суб'єктами фінансово-кредитної системи, які забезпечують акумулювання заощаджень індивідуальних інвесторів та переливання коштів від кредиторів до позичальників.

В Україні функція страхових компаній та недержавних пенсійних фондів як фінансового джерела інновацій у мале підприємництво, залишається нереалізованою. Отже, держава повинна створити реальні можливості для надання інституційними інвесторами коштів для здійснення інноваційних проектів представниками малого підприємництва. Особливо актуальним є завдання висвітлити й обґрунтувати потенційні можливості кредитних спілок як ефективного ринкового механізму альтернативного фінансування інноваційної діяльності суб'єктів малого підприємництва, що дає змогу максимально наблизити фінансові послуги до споживачів, створити належні умови для довгострокового кредитування із застосуванням сучасної ринкової інфраструктури й фінансових інструментів [3, с. 67-68].

До переваг таких спілок перед іншими фінансовими установами позабанківської системи треба віднести максимальну наближеність їх до безпосередніх отримувачів послуг, а також можливість позичальника за спрощеною схемою отримати кредит навіть у незначних розмірах. Кредитні спілки також мають можливість зваженіше підходити до відбору членів спілок, а отже, і до своїх клієнтів, тому при видачі кредиту можна не так ретельно перевіряти кредитоспроможність позичальника. Крім того, необхідно підкреслити, що існують сфери, в яких кредитні спілки можуть демонструвати адекватні результати діяльності і на рівних конкурувати з банківськими установами [3, с. 68]. При цьому слід враховувати наступні фактори.

По-перше, мікрокредитування і кредитування малого підприємництва не буде приносити банку таких доходів, як кредитування корпоративних клієнтів. Для компенсації видатків і ризиків при видачі дрібних кредитів банки використовують підвищені відсоткові ставки і жорсткіші умови забезпечення виконання

зобов'язань, що суттєво знижує привабливість таких кредитів для позичальників. Тому ця ніша може бути використана саме кредитними спілками.

По-друге, фінансово-економічна криза призвела до відтоку грошових коштів з депозитних рахунків комерційних банків. Це стосується не лише тих установ, які мали проблеми у своїй діяльності, а й достатньо стійких. Така ситуація призвела до накопичення грошей на руках фізичних осіб. Тримати великі суми в умовах постійного зростання індексу цін недоречно. Тому їх повернення буде відбуватись у ті фінансові установи, які поєднують високу надійність із прийнятною дохідністю [3, с. 68; 116].

Враховуючи той факт, що довіра певної частини населення до банківської системи дещо похитнулась, у кредитних спілок з'являється реальна можливість привернути до себе більше уваги і сприяти перетоку вільних грошових коштів на свої рахунки. Так само не вигідно банкам залучати невеликі депозити на короткі терміни. В цьому сегменті також мають себе проявити кредитні спілки, де на відміну від банківських установ і відсоткові ставки можуть бути вищими, а залучені вільні грошові кошти населення будуть спрямовані в кредитування і самого населення, і дрібного бізнесу фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності [9].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що відсутність достатнього фінансового забезпечення малих підприємницьких структур сфер послуг є головною причиною гальмування динамічного розвитку цього сектора вітчизняного підприємництва в умовах українського сьогодення. В сучасних умовах забезпечити фінансування інноваційних змін неможливо лише через бюджетну систему або банківський сектор. Для створення цілісної системи, яка забезпечить належну підтримку розвитку діяльності малих та середніх підприємств сфер послуг та її інноваційну спрямованість необхідними коштами, потрібна «змішана» модель їх фінансування, яка включає державне сприяння розвитку спеціалізованих банківських кредитних установ, небанківських фінансових посередників (зокрема, інституційних інвесторів),



альтернативну участь держави в методологічному та правовому забезпеченні.

На нашу думку, для того, щоб мале підприємництво у сфері послуг ефективно функціонувало в українській економіці і приносило позитивні інноваційні результати, так як воно це робить у провідних країнах світу, існує необхідність посилити національну інноваційну систему та інфраструктуру в інтересах малих інноваційних підприємств, зокрема:

1.Реформувати саму структуру банківського сектора. Світовий досвід свідчить, що банківський сектор, що складається з двох ланок – центрального банку і комерційних банків, не в змозі забезпечити середньострокового і довгострокового кредитування малих клієнтів. Для цього необхідно між цими двома рівнями побудувати певний буфер – банк другого рівня, спеціальну кредитну установу, яка за рахунок державних коштів здійснюватиме режим кредитування з метою сприяння розвитку, а не отримання комерційного прибутку.

2.Підвищити правову захищеність кредиторів та створити інституційну мотивацію залучення комерційних банків до кредитування малого підприємництва у сфері послуг для їх інноваційного розвитку.

3.Передбачити комплекс заходів з удосконалення відносин «банк-клієнт». З метою зменшення адміністративних та оперативних витрат комерційних банків необхідно запровадити режим пільгового оподаткування прибутку комерційних банків, що кредитують малий бізнес, в т.ч. підприємства сфер послуг, та знизити нормативи обов'язкового резервування для банків, які здійснюють кредитування суб'єктів малого підприємництва.

4.Підтримання такого конструктивного фінансового інструмента, як фінансовий лізинг, який за своєю ефективністю рівносильний довгостроковому кредитуванню.

5.Сформувані уніфіковану державну політику підтримки небанківських фінансових установ та система навчання фахівців кредитних спілок. Тому, окрім процедур і технологій, кредитним спілкам необхідні насамперед довгострокові й дешеві фінансові

ресурси, для чого необхідно залучати їх до реалізації програм державного цільового мікрокредитування малого підприємництва, програм міжнародних фінансових організацій та програм НБУ в режимі рефінансування та цільових кредитів комерційних банків. Як метод у цьому питанні може дати ефект також створення при асоціаціях кредитних спілок фондів підтримки ліквідності.

6. Створення і розвиток ефективної франчайзингової мережі, оскільки відсутність знань та досвіду з цього питання, не дозволяє переважній більшості вітчизняним малим підприємцям правильно використовувати цей потужний інструмент інноваційного розвитку.

Реалізуючи першочергові заходи з інноваційної політики сьогодні, ми інвестуємо в майбутнє України, формуємо національні конкурентні переваги і створюємо надійний фундамент для модернізації та інтеграції нашої країни до європейського і світового розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

- 1. Варналій З.С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №3. – С. 47-53.*
- 2. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні: монографія / Г.В. Возняк, А.Я. Кузнєцова. – К. : УБС НБУ, 2007. – 183 с.*
- 3. Данилків Х. Кредитні спілки як альтернативне джерело для кредитування малого підприємництва / Х. Данилків // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали ХХ Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Львів, 17-18 травня 2013 р.). – Львів, 2013. – С. 67-68.*
- 4. Данилків Х.П. Лізингові послуги як перспективна форма розвитку малих підприємницьких структур / Х.П. Данилків // Фінансово-економічні проблеми сучасного світу: шляхи і перспективи їх вирішення на мікро-, макро- та мега-рівнях: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів,*

*аспірантів і молодих вчених (м. Кременчук, 24 лютого 2012 р.). Кременчук, 2012. – С. 225- 227.*

*5.Дмитренко М.А. Роль держави у підтримці та стимулюванні інноваційної діяльності / М.А. Дмитренко // Вісник Української академії банківської справи. – 2003. – №1. – С. 77 – 81.*

*6.Дропа Я.Б. Основні джерела фінансово-кредитного розвитку малого підприємництва / Я.Б. Дропа, Х.П. Данилків // Економічний простір. – 2011. –№ 52/2 – С. 161-173.*

*7.Кичук О.С. Организационно-экономический механизм содействия развитию малого предпринимательства: дис. кандидата економічних наук: 08.00.04. – Одесса, 2009. – 226 с.*

*8.Колодізєв О.М. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку національної економіки: дис. док. економ. наук: спец. 08. 00. 08 – гроші, фінанси і кредит / О.М. Колодізєв; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: 2011. – 508 с.*

*9.Манилич М.І., Галушка Є.О. Кредитна спілка: банк чи каса взаємодопомоги? // Фінанси України. – 2002.– №6. – С. 95–99.*

## **РОЗДІ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

### **2.1. ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ, ЩО ФОРМУЮТЬ СФЕРУ ПОСЛУГ**

*Тимчишин Ю.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

*Гомольська В.В., к.е.н., доцент кафедри підприємництва  
та маркетингу*

*Українська академія друкарства*

Сфера послуг є важливим сектором економіки розвинутих індустріальних країн та України, вона займає все більш стійкі позиції у світовому господарстві. Для успішних країн характерними є тенденції збільшення обсягів виробництва послуг, зростання доходів від сервісної діяльності, зростання зайнятості в цій сфері, загострення конкуренції, збільшення експорту та імпорту послуг. Зміни, які відбуваються в сервісному секторі у світовому масштабі, настільки суттєві, що сучасну економіку визначають як «сервісну» або «економіку послуг».

Із початку 30-х років ХХ ст. послуги в окремих країнах світу стають основним об'єктом товарно-грошових відносин у результаті четвертого великого суспільного поділу праці – відокремлення сфери послуг від матеріального виробництва, внаслідок чого сфера послуг набуває найдинамічнішого розвитку. Сфера послуг – система галузей народного господарства, продукти, споживча вартість, яких виражається в наданні зручностей.

Сфера послуг починає відігравати все більшу роль в економіці України. Традиційно в Україні була добре розвинена промисловість, за рахунок якої й забезпечувалося в основному ВВП країни. Галузі сфери послуг розглядалися як невиробничі і результати їх діяльності не враховувалися в сукупному суспільному продукті і національному

доході країни [17, с.12]. Більшість галузей сфери послуг фінансувалися з держбюджету, причому по залишковому принципу.

Все змінилося з переходом України на ринкову основу господарювання. У зв'язку із скороченням державного фінансування з'явилося багато нових видів послуг. Сфера послуг почала розвиватися швидкими темпами, залучаючи все більше підприємців та створюючи нові робочі місця. Основною перевагою сфери послуг, на думку зайнятих в ній підприємців є те, що більшість її галузей не потребують на свій розвиток великих фінансових ресурсів та мають порівняно швидкий термін окупності [18].

В період формування ринкових відносин в Україні на державному рівні перевага надавалася переважно виробничій сфері. Пропозиції щодо залучення інвестицій на розвиток сфери послуг здебільшого викликали критику. Проте, як показав час, сфера послуг стала переважати над виробничою й динамічно розвивається, створюючи нові робочі місця та додаткові надходження до бюджету.

На сьогоднішній день, в економіці розвинених країн частка послуг у ВВП перевищує 70% і має тенденцію до подальшого збільшення. Отже, на сьогодні сфера послуг у світі – це один з найдинамічніших і найбільших ринків, основним чинником успіху на якому є злагоджена та ефективна робота підприємств сфери послуг та існуючий попит серед клієнтів.

На даний час має право на існування твердження, що рівень розвитку сфери послуг є одним з найважливіших показників соціально-економічного стану країни, оскільки знаходиться під впливом непростих суспільно-економічних процесів та є основним чинником динамічного розвитку країни. Таким чином, невиробнича сфера є складною системою, соціальною за своєю суттю, оскільки її розвиток спрямований на виявлення і забезпечення соціально-економічних потреб суспільства [18].

Цій проблематиці приділяли і приділяють увагу, у наукових працях такі провідні вітчизняні і зарубіжні економісти: В. Апопій, І. Бочан, С. Брю, О. Височан, Н. Гомольська, В. Герасимчук, Б. Данилишин, Ф. Котлер, С. Кучин, К. Лавлок, А. Михайлов, К.

Макконелл, К. Пугачевська, Л. Співак, Н. Сарматицька, Н. Федосенко, А. Філіпенко, О. Шапірян, Ю. Юрій та ін.

Актуальність усебічного дослідження ринку послуг зумовлена його багатогранністю та суспільною значущістю. Необхідність виявлення основних тенденцій та закономірностей розвитку сфери послуг із метою підвищення її конкурентних переваг зумовлює актуальність цієї роботи.

У сучасній економіці роль та значення послуг істотно зросли, проте економічною наукою досі не вироблено загальноприйнятого поняття послуги. Триває дискусія щодо сутності послуг, їх ролі та місця в економічній діяльності, відповідно, відсутні легальне й єдине визначення поняття «послуга» та загальноприйнята систематизація сфери послуг. Це пов'язано з тим, що сутність послуги можна розглядати з різних точок зору: як економічну категорію; як вид діяльності; як сферу; як грошовий потік [11].

На думку А. Михайлова, послуга визначається і як трудова корисна діяльність людини (групи людей), результати якої дістають вияв у корисному ефекті, що задовольняє будь-яку потребу суспільства [9, с. 51]. Цей суспільно корисний ефект (або благо) виступає не у формі речей, а у формі діяльності.

Н. Федосенко, відзначаючи, що діяльність і результат, на перший погляд, виступають як «рівнозначні» величини, якщо вважати, що задоволення потреби можливе лише за допомогою діяльності. Якщо ж виходити з того, що діяльність є не самоціллю, а засобом досягнення мети – задоволення потреби, то акцент у визначенні послуги, зазначає автор, зміщується саме до результату, адже дуже складно визначити мету діяльності. Логічною є дефініція «результат діяльності». Вона відповідає, на думку автора, по-перше, меті, яку переслідує замовник, – чіткому усвідомленню виконавцем того, що задоволення його економічного інтересу можливе виключно через задоволення потреб конкретної особи [15, с. 28].

Американські вчені К. Макконелл і С. Брю сутність послуг визначили як те, що не має матеріального результату, вираженого в певному предметі, речі, результат є невідчутним, неосяжним

(невидимим) і надається в обмін на те, за що споживач, підприємство або уряд готові платити [10, с. 965].

За визначенням Ф. Котлера, «послуги – це об’єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення, відповідно, послуги не зберігаються, і клієнту пропонується щось таке, що не має матеріальної форми» [7].

Л. Співак визначає послуги як результати економічної діяльності, які набувають матеріально-речової форми і задовольняють певні потреби людей [13]. Порівняно з товарами виробничої сфери послуга – товар, що характеризується такими особливостями: вона не набуває матеріально-речовинної форми; є фізично неосяжною; є невіддільною від джерела (економічної діяльності) та об’єкта послуги; її неможливо накопичувати та зберігати; є індивідуальною та плинною по якості.

Ринок послуг порівняно з іншими ринками товарів має певні особливості та характеризується: високою швидкістю обороту капіталу внаслідок більш короткого виробничого циклу; територіальною сегментацією і локальністю; високою диференційованістю продукту в одній і тій же галузі; індивідуальністю і нестандартністю наданих послуг і технологій у багатьох галузях сфери послуг; високою невизначеністю результату під час надання послуг, наявністю асиметрії маркетингової інформації; високою чуттєвістю до ринкової кон’юнктури [13].

Проф. В.Апопій зазначає, що сферу послуг утворюють різноманітні і різнорідні галузі діяльності, які створюють матеріальні та нематеріальні послуги, що дає підстави стверджувати про неї як про сукупність економічно неоднорідних ринкових сегментів, тобто як цілісну систему, складниками якої є різні види послуг, які потрібні населенню та суспільству для нормальної життєдіяльності загалом та для задоволення потреб кожної людини зокрема [1, с. 26].

Послуга — це вид діяльності, робіт, у процесі виконання, яких не створюється новий матеріальноуречевлений продукт, якого раніше не було, але змінюється якість вже створеного продукту. Послуги поділяються на: базові, додаткові та спеціальні послуги. До базових послуг належать ті, які є основою надання послуги певного виду,

наприклад, телефонний зв'язок чи Інтернет. Додаткові послуги поділяються на платні (можливість дистанційного замовлення, відмови чи керування процесом надання послуг) та без коштовні. Спеціальні послуги надаються на замовлення державних установ, комерційних підприємств, фізичних осіб [4, с. 80]. Разом з наведеною класифікацією існує наступна градація складових сфери послуг: сфера послуг матеріального виробництва (транспорт, зв'язок, побутове обслуговування); сфера послуг духовного життя (освіта, фізична культура, наука, мистецтво); послуги соціальної сфери (торгівля, житлово-комунальне обслуговування, охорона здоров'я) [8].

Сфера послуг — система галузей народного господарства, продукти, споживча вартість яких виражається в наданні зручностей. У сфері послуг праця не матеріалізується в речах. Процес виробництва послуг, як правило, збігається з їх споживанням [5, с. 547]. З часу виокремлення сфери послуг як сфери народного господарства недотримання вимог закону її випереджаючого зростання гальмує розвиток усього народного господарства, зменшує загальний обсяг предметів споживання, вартість сукупного продукту, творчий потенціал суспільства. Розвиток сфери послуг гальмується вузьким внутрішнім ринком на її товари через тотальне зубожіння переважної більшості населення, різке підвищення цін на платні послуги та інше [6, с. 544–545].

Є різні підходи до класифікації послуг. Порадник зі складання платіжного балансу МВФ, яким користуються усі країни світу, відносить до торгових (тобто міжнародних) послуг такі їх види та підвиди: транспорт (пасажирський і вантажний), поїздки (ділові і особисті), зв'язок, будівництво, страхування, фінансові послуги, роялті та ліцензійні платежі, інші бізнес-послуги (посередницькі послуги, лізинг та інші ділові, професійні і технічні послуги), особисті, культурні та рекреаційні послуги (аудіовізуальні та інші), урядові послуги [14].

Класифікація ГАТТ/ВТО включає понад 600 різновидів послуг. Вона базується на Міжнародній стандартизованій промисловій класифікації, яка прийнята ООН і визнається у багатьох країнах світу.



Згідно з цією класифікацією до послуг належать усі товари, які включені у категорії 4—9, а саме: комунальні послуги та будівництво; оптова та роздрібна торгівля, ресторани та готелі, транспортування, зберігання та зв'язок і фінансове посередництво; оборона, охорона здоров'я та громадські роботи; інші комунальні послуги, соціальні та особисті послуги. Саме ця класифікація використовується під час переговорів про лібералізацію міжнародної торгівлі послугами, які проходять в рамках ГАТС/ВТО. (GATS — General Agreement on Trade in Services) — це Генеральна угода з торгівлі послугами, яка є головним міжнародним документом, що регулює міжнародну торгівлю послугами у цілому.

Класифікація Світового банку передбачає поділ усіх послуг на дві групи:

— факторні послуги, які включають платежі, що виникають у зв'язку з міжнародним рухом факторів виробництва (доходи та інвестиції, роялті та ліцензійні платежі, зарплата нерезидентам);

— нефакторні послуги, які включають решту видів послуг (транспорт, подорожі та інші нефінансові послуги) [3, 14].

Отже, роль сфери послуг проявляється в тому, що вона:

- є важливим сектором національного і світового господарства;
- відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу;
- впливає на функціонування і розвиток матеріального виробництва;
- сприяє збільшенню вільного часу;
- створює можливості для повнішого задоволення і розвитку потреб людей і суспільства;
- є найважливішим елементом формування сучасної якості життя;
- забезпечує якість економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни [16, с. 292].

Для сучасної світової економіки, сучасного етапу суспільного розвитку характерні випереджальні темпи розвитку сфери послуг. І це не випадково. Спостерігається пряма залежність між рівнем соціально-економічного розвитку країни та рівнем розвитку в ній сфери послуг. Таким чином, ця галузь світового господарства сьогодні

перетворилася на своєрідний двигун соціально-економічного розвитку. У той самий час розвиток сфери послуг спрямований на збільшення питомої ваги виробничих послуг. Характерною є також тенденція до постійних змін на ринку послуг, зумовлених поглибленням і розширенням глобалізаційних процесів. Отже, сфера послуг, з одного боку, сприяє глобалізації, з іншого, — отримує від неї імпульси для подальшого розвитку [12].

Особливістю розвитку сфери послуг у період формування ринкової економіки є збільшення питомої ваги послуг, які надають населенню за плату, а також розвиток комерційного сектора. До платних послуг належать побутові, житлово-комунальні, пасажирського транспорту, зв'язку, культури, деякі послуги установ освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, правові, фінансових установ, санаторно-курортні, туристично-екскурсійні, послуги дитячих дошкільних закладів та ін. Упродовж останніх років послуги були основним сектором, що забезпечують збільшення доданої вартості в економіці, і надалі їхня ключова роль у підтримці економічного зростання в Україні збережеться [8].

Слід зауважити, що сфера послуг має низку особливостей, які обмежують ринкове саморегулювання у виробництві товарів. По-перше, у її складі є ринки, попит на яких настільки великий і ціна рівноваги визначена так високо, що стає недоступною для більшості членів суспільства (наприклад, ринок житла в Україні). По-друге, ціновий механізм регулювання для деяких видів послуг не спрацьовує. Специфіка механізму функціонування ринку послуг і розвитку сфери послуг в Україні у перехідний період зумовлює особливості їхнього державного регулювання, яке передбачає регулювання підприємницької діяльності суб'єктів ринку, що надають платні послуги населенню, і державну підтримку розвитку некомерційного сектора сфери послуг.

Рівень розвитку сфери послуг визначає добробут населення, тому в багатьох країнах їй приділяється постійна увага, особливо з боку уряду. Крім цього, деякі галузі соціального комплексу відносяться до

найприбутковіших у господарстві, попри довгостроковий період окупності. Це туризм, санаторно-курортне господарство, освіта.

Зазначимо, що загальне послаблення підприємницької активності внаслідок погіршення умов господарювання негативно відобразиться на сегменті ринку, що є найбільш динамічним та приносить суттєву частку прибутків у країнах, де він найбільш розвинений, — на ділових послугах. Попит на послуги з боку підприємств значною мірою залежить від динаміки діяльності малого бізнесу.

Необхідними умовами, що закладають базу для нормального функціонування та розвитку ринку нефінансових послуг, мають стати відповідне нормативно-правове забезпечення розвитку ринку послуг та забезпечення методологічної бази для проведення співставлення показників розвитку сфери послуг. Оскільки приєднання до системи СОТ та участь України у Генеральній угоді з торгівлі послугами вимагають відповідності та однозначності трактувань положень Угоди у національному законодавстві, то постає необхідність у імплементації в національне законодавство відповідних термінів і норм міжнародного економічного права, що встановлюватимуть порядок і правила дій контрагентів на ринку послуг, їх відповідальність за свої дії, а також визначатимуть функції відповідних контролюючих органів [8].

Розвиток сфери послуг в Україні значною мірою визначив процес трансформації моделі економіки початку 90-х років ХХ ст. По-перше, це викликало появу багатьох на той час нових видів послуг (фінансово-кредитних, консалтингових, аудиторських, брокерських та інших). По-друге, через скорочення державного фінансування багато послуг, які раніше надавалися безкоштовно, стали платними (освіта, охорона здоров'я, послуги телебачення тощо). Ще одним важливим саме для нашої країни фактором розвитку сфери послуг став незначний стартовий капітал. Ринок послуг саме з цієї причини є привабливим для підприємців. З одного боку, багато видів послуг не потребують значного стартового капіталу, що дозволяє сподіватися на швидку віддачу вкладень. З іншого боку, розвиток сфери послуг створює

сприятливі умови для використання праці висококваліфікованих працівників.

Недостатній рівень розвитку сфери послуг часто визначають як суттєвий аспект «невідповідності» галузевої структури вітчизняної економіки умовам інтеграції в європейський простір [8]. Однак наслідування «стандартів» та проектування структурних пропорцій європейських країн на економіку України є неприпустимим. Активізація процесів на ринку послуг не є самоціллю чи критерієм відбору на шляху до інтеграції в світові структури. Скоріше — ефективний сектор послуг є показником рівня розвитку інноваційних процесів у економіці, та, зокрема, промислового виробництва, результатом чого є побудова соціального середовища для населення та виробничої інфраструктури для підприємств. Досвід нових країн членів Європейського союзу показує, що неодмінною передумовою розвитку сфери послуг є ефективне промислове виробництво. Яскравим прикладом може бути Словаччина, де сектор послуг забезпечує 64,4 % ВВП, у той час, як основою економічного росту в країні вважається автомобілебудування [6, с. 181].

Важливою складовою проблеми створення умов для розвитку ринку послуг є вдосконалення дії механізму місцевого самоврядування, тобто залучення громади до активної участі у визначенні пріоритетних напрямів зростання ринку послуг, посилення впливу населення на рішення регіональних органів влади, застосування механізму партнерства для стимулювання розвитку перспективних видів діяльності в сфері послуг.

Загалом, слід зазначити, що стан сучасної вітчизняної економіки характеризується такими суперечливими тенденціями, як уповільнення економічного зростання. В цих умовах суспільство перебуває у стані пошуку нових рішень для підвищення економічної ефективності на всіх рівнях економіки (мікро-, мезо-, макрорівні). Сфера послуг є тим динамічним сектором економіки, де попит постійно зростає, створюючи потенціал для довгострокового розширення виробництва. Досвід економічно розвинених країн показує для України приклад того, що реалізація потенціалу сфери

послуг у системі економічних відносин дозволить досягти вищих економічних результатів.

Важелями, що забезпечать інноваційність розвитку регіонального ринку послуг, повинні стати: сприяння інноваційному інвестуванню підприємств, що обслуговують пріоритетні для регіону промислові галузі та є допоміжними для розвитку таких пріоритетних галузей (не тільки промислових); підтримка в перспективі на відповідній науково визначеній основі розвитку мережевих та кластерних структур безпосередньо сервісного характеру (транспортно-логістичні, туристично-рекреаційні, культурно-розважальні); посилення взаємодії науково-дослідного сектора, закладів освіти, органів місцевого самоврядування та безпосередньо підприємств з метою наукового обґрунтування впровадження інноваційних продуктів на ринку послуг та прогнозування результатів їх реалізації [8, с. 584–585].

Економічна криза останніх років спричинила необхідність структурної перебудови економіки країни загалом та окремих її сфер зокрема. Підприємства туризму, створюючи продукт вторинної потреби, змушені переходити до господарювання в екстремальних реаліях аморфного ринку [3].

Функціонування в умовах жорсткої конкуренції, боротьби за кожного клієнта, ускладнення економічної кон'юнктури призвело до необхідності реорганізації бізнес-процесів, диверсифікації послуг, економії ресурсів, поліпшення якості продукту турагентів та операторів.

Погоджуючись з автором [2] визначаємо сутність туристичної послуги у таких взаємопов'язаних аспектах:

- діяльнісному – як цілеспрямована праця людей, результатом якої є кінцевий продукт, що не має натурально-речової форми і покликаний задовольняти потреби споживачів (підприємств - суб'єктів господарювання, окремих осіб чи суспільства);

- категоріальному – у вигляді конкретного результату економічно доцільної діяльності, яка полягає у зміні споживчих характеристик послуги в процесі взаємовідносин між учасниками туристичного ринку;

- галузевому – з погляду сфери господарювання підприємств, які створюють конкретні види послуг;

- грошовому – стосовно витрат грошових коштів споживача на придбання туристичних послуг.

Гнучкість категорії "послуга" та специфічність характеристик туристичного продукту як сукупності послуг конкретного галузевого спрямування дозволяє розглядати туристичну галузь як саме той шанс, який сприятиме ефективному розвитку національної економіки та успішній інтеграції України у світове господарство.

Активний розвиток сфери послуг обумовлений впливом цілої низки факторів, серед яких К. Лавлок виділяє такі, як:

- політика держави, яка може використовувати такі інструменти впливу, як послаблення державного регулювання, приватизація сервісних організацій, зменшення обмежень у торгівлі послугами, посилення законів, направлених на зростання ступеню захисту прав споживачів і співробітників, посилення охорони навколишнього середовища;

- тенденції бізнесу, до яких відносять розширення сервісної діяльності промисловими підприємствами, розповсюдження франчайзингу, орієнтація організацій на підвищення якості послуг, фокусування уваги на запитах споживачів;

- удосконалення інформаційних технологій, яке передбачає розвиток інформаційних технологій і має прояв в інтеграції комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, більш інтенсивному використанні комп'ютерної техніки і мережі Інтернет, появі нових і вдосконаленні традиційних видів послуг;

- соціальні зміни, які мають відображення в зростанні доходів населення, трансформації стилю життя, підвищенні культурно-освітнього рівня;

- інтернаціоналізація, яка знаходить відображення у виході організацій сфери послуг на нові ринки, активізації процесів злиття і поглинання на міжнародному рівні, розширенні діяльності транснаціональних сервісних компаній [11].

Для підтримки розвитку сфери послуг необхідним є вирішення комплексу складних завдань:

1) формування сприятливих умов для підприємницької діяльності у секторі послуг, створення економічного та правового середовища, яке б забезпечувало стимулювання ділової активності населення (закріплення правових гарантій, які забезпечують свободу, захист та підтримку приватного бізнесу та недержавних форм підприємництва; врахування думки підприємницьких кіл при підготовці та прийнятті законодавчих актів та постанов; формування ринкової інфраструктури, яка забезпечуватиме підприємницьку діяльність).

2) створення реальних можливостей кожному підприємству для початку самостійної підприємницької діяльності у сфері послуг, доступу до виробничих, матеріально-технічних та фінансових ресурсів (спрощення порядку реєстрації підприємств сфери послуг; подальший розвиток комерційної системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності).

3) кадрового забезпечення розвитку підприємницької діяльності у сфері послуг (формування мережі бізнес-шкіл, учбово-ділових центрів на їх базі; створення та організація діяльності Ради по соціальній адаптації та підготовці кадрів для сфери послуг; організація вивчення та використання досвіду діяльності існуючих структур підтримки підприємництва у інших регіонах; розробка плану заходів по наданню державної підтримки молодіжного підприємництва у сфері послуг).

4) здійснення заходів в галузі інвестиційної політики, направлених на підтримку підприємництва у сфері послуг регіону (раціональний перерозподіл інвестиційних ресурсів регіону, враховуючи пріоритетність розвитку сектора послуг; відтворення та розвиток сфери колективного підприємництва та взаємодопомоги: виробничих, позичково-ощадних, ощадно-збутових та ін. товариств).

Таким чином, система заходів, які розробляються для підтримки сфери послуг, відіграє суттєву роль в сучасних умовах господарювання [18].

Роль сфери послуг проявляється в тому, що вона: є важливим сектором національного і світового господарства; відіграє важливу

роль у розвитку людського капіталу; впливає на функціонування і розвиток матеріального виробництва; сприяє збільшенню вільного часу; створює можливості для повнішого задоволення і розвитку потреб людей і суспільства; є найважливішим елементом формування сучасної якості життя; забезпечує якість економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни [16, с. 292].

Основними тенденціями розвитку ринку послуг є: зниження обсягів надання окремих видів послуг за рахунок скорочення фінансування неринкових послуг, зокрема соціальних та наукових; зміна структури попиту населення на платні послуги за рахунок збільшення частки житлово-комунальних і скорочення санаторно-курортних та оздоровчих; швидке заміщення неринкових послуг ринковими в освіті та медицині; збільшення розриву між платоспроможним попитом і пропозицією.

Для подальшого розвитку сфери послуг необхідним є вирішення комплексу взаємоузгоджених завдань: формування сприятливих умов для підприємницької діяльності у секторі послуг; створення економічного та правового середовища; вдосконалення дії механізму місцевого самоврядування; залучення громади до активної участі у визначенні пріоритетних напрямів зростання ринку послуг; створення реальних можливостей кожному підприємству доступу до виробничих, матеріально-технічних та фінансових ресурсів; подальший розвиток комерційної системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності; застосування механізму партнерства для стимулювання розвитку перспективних видів діяльності у сфері послуг; здійснення заходів у галузі інвестиційної політики та сприяння інноваційному інвестуванню підприємств; підтримка в перспективі на відповідній науковій основі розвитку мережевих та кластерних структур безпосередньо сервісного характеру (транспортно-логістичні, туристично-рекреаційні, культурно-розважальні) [11].

Для України актуальним є прискорений розвиток і, відповідно, експорт туристичних, фінансових, ділових, науково-дослідних, будівельних послуг. Ця сфера зовнішньоекономічної діяльності є



серйозним потенціалом для збільшення експорту країни і тому заслуговує пріоритетної уваги. Суттєве розширення участі України у світовій торгівлі послугами потребує розробки відповідної стратегії діяльності в системі міжнародного поділу праці. Реалізація стратегії переходу сфери послуг на інноваційно-інвестиційну модель розвитку дасть змогу активізувати всі види економічної діяльності у виробництві та реалізації послуг, стане однією зі складових частин економічної безпеки країни.

Вивчення структури, факторів та особливостей розвитку сфери послуг в Україні дасть можливість виробити ефективну державну політику її розвитку в майбутньому. Дослідження проблем функціонування сфери послуг та їх подальший розвиток сприятимуть становленню України як стабільної та розвиненої держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Анопій В.В. *Організація і технологія надання послуг* : [навч. посіб.] / В.В. Анопій [та ін.]. – К. : Академія, 2006. – 312 с.
2. Височан О.С. *Туризм як система* /О.С. Височан// *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. – 2014. - №797. – 25-38с.
3. Гомольська Н.І., Тимчишин-Чемерис Ю.В. *Туристична галузь як структуроутворюючий фактор інтеграції національної економіки у світове господарство.* / Н.І. Гомольська, Ю.В. Тимчишин-Чемерис // *Міжнародний Науковий Журнал (International Scientific Journal) ІНТЕРНАУКА: Збірник наукових праць.* – Випуск 18 (58). – Київ: 2018. – С.15-20.
4. Герасимчук В. Г. *Міжнародна економіка* : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук, С. В. Войткл. — К. : Знання, 2009. — 302 с.
5. *Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, мар кетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття персоналії /укладачі* : В. С. Іфтемичук, В. А. Григор'єв, М. І. Маниліч, Г. Д. Шута ; [за наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемичука]. — К.: Магнолія плюс, 2004. — 688 с.

6. Данилишин Б. М. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Б. М. Данилишин, В. І. Куценко, Я. В. Остафійчук. — К. : ЗАТ «Ніч лава», 2005. — 328 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др. ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2006. — 942 с.
8. Кучин С. П., Сарматичька Н. В. Особливості та перспективи розвитку сфери послуг в Україні // Економіка та управління національним господарством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 3(15). — 2011. — 43-46 с.
9. Михайлов А. Услуги как форма бизнеса / А. Михайлов // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1999. — № 1. — С. 51.
10. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Економикс: принципи, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю ; пер. с 14-того англ. изд. — М. : ИНФРА-М, 2005. — XXXVI. — С. 965.
11. Пугачевська К.Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. / К.Й. Пугачевська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. — 2016. — Вип. 18. — С. 52-55.
12. Роль галузей сфери послуг у соціально-економічному розвитку суспільства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mozok.click/272-rol-galuzey-sferi-poslug-u-socaln.ekonomichnomu-rozvitku-susplstva.html>
13. Співак Л.С. Формування ринку послуг в трансформаційній економіці : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.01.01 / Л.С. Співак. — К., 2002. — 192 с.
14. Сфера послуг в системі сучасного господарювання. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5594001/>
15. Федосенко Н. До питання про місце договору з надання послуг у ході виконання маркетингових досліджень у системі цивільно-правових договорів / Н. Федосенко // Підприємництво, господарство і право. — 2005. — № 5. — С. 27–29.
16. Філіпенко А. Основні проблеми економіки розвитку : пер. з англ. / А. Філіпенко, В. Геєць, І. Крючкова, Е. Ліанова, В. Опарін, В. Федорова. — К. : Либідь, 2003. — 684 с.

17. Шапірян О.В. *Маркетинг послуг.* – Навч. пос. – К., «Кондор», 2008 р. – 250 с. – с.12.

18. Юрій Ю.М. *Роль та значення сфери послуг в економіці держави.* [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2010/Economics/75523.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/75523.doc.htm)

## **2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПОДАТКОВИХ СТИМУЛІВ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Свелеба Н.А., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

Світовий досвід засвідчує, що основоположним елементом становлення постіндустріального суспільства виступає сфера послуг. Дані теоретичних досліджень та практичний досвід, переконливо стверджують, що сьогодні підприємства сфери послуг відіграють надзвичайно важливу роль в економіці, адже це найбільший сегмент підтримки глобального бізнесу, який сприяє не тільки створенню нових робочих місць та забезпеченню високого рівня зайнятості працездатного населення, але й створює умови для підвищення рівня життя та доходів громадян, активізації інноваційних та трансформаційних процесів. Враховуючи значення підприємств сфери послуг для розвитку економіки, досить обґрунтованою має бути політика уряду, яка направлена на створення сприятливих умов для розвитку, активізації та ефективного їх функціонування.

Питанням формування організаційно-економічного механізму, ролі підприємництва в забезпеченні економічного зростання, його фінансово-економічної підтримки та оподаткування присвячені праці: Г. Башнянина, З. Варналія, Л. Воротіної, Б. Данилишина, Г. Козаченко, Ю. Лузана, В. Опаріна, К. Павлюка, Ю. Єханурова, І. Жилиєва, К. Ляпіної, Є. Панченка, Р. Соболя, О. Титаренко, В. Черняка, О. Щура та ін.

Водночас сучасна практика державного регулювання вимагає комплексного дослідження фіскальних відносин між державою та суб'єктами бізнесу з приводу застосування різних схем кредитування, оподаткування, визначення впливу різних фінансово-економічних та податкових важелів, механізмів, на підприємницьку активність, формування стратегічних напрямів економічної політики на основах фіскальної достатності, економічної ефективності та соціальної справедливості.

Організаційно-економічний механізм розвитку є цілісним утворенням з чітко вираженою структурою – підсистемами, які її формують за двома базовими блоками (організаційним й економічним), між якими налагоджена система стійких взаємозалежностей, тобто деструктивність однієї підсистеми спричиняє деструктивність іншої та, як наслідок, усього механізму, і навпаки.

Основним цільовим завданням формування та реалізації організаційно-економічного механізму розвитку підприємств сфери послуг є забезпечення якості надаваних послуг, поповнення бюджетів державного та місцевого рівнів, залучення зовнішніх інвестицій, підвищення попиту на послуги, збільшення зайнятості населення, та підвищення якості внутрішньої інфраструктури.

Функціонування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств сфери послуг включає поєднання двох складових: 1) організаційної, що передбачає формування системи різних інститутів, які мають організаційний вплив на суб'єкти діяльності та суміжні сектори економіки; 2) економічної – податкова система, фінансова політика, інвестиційна діяльність тощо. Загальний вигляд схеми представлено на рис. 1.

Регуляторний механізм розвитку сфери послуг у залежності від стану ділової активності може бути двох типів: стимулювання чи стримування.

*Стимулюючий тип* регуляторного механізму обирається у разі необхідності підтримки господарюючих суб'єктів у період

економічного спаду. У цьому випадку державні заходи мають спрямовуватися на активізацію виробництва послуг.



**Рис. 1. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств сфери послуг**

Загалом під стимулюючим механізмом слід розуміти організаційно-економічну систему інструментів, методів та функцій, що реалізуються з метою забезпечення стимулювання довготривалого та стабільного розвитку національної сфери послуг. В основу такого механізму має бути покладена чітка та логічна структура взаємопов'язаних елементів. Стимулюючий напрям виявляється доцільним для сфери послуг у період рецесії, оскільки вона вкрай чутливо реагує на коливання ділової активності – більшість її суб'єктів представлена малим та середнім бізнесом, який першим не витримує конкуренції, призупиняє свою діяльність чи відходить у «тінь».

Механізм *стримування розвитку* сфери послуг являє собою систему методів, інструментів та важелів, які покликані обмежувати ділову активність у галузях сфери послуг у період надмірних темпів економічного зростання. Він передбачає згортання державних програм підтримки, скорочення державних видатків, підвищення рівня оподаткування прибутку підприємств сфери послуг, установлення високих процентних ставок за кредитами з метою недопущення надмірної сервісизації економіки. Крім того, цей тип механізму доцільно використовувати, коли сфера послуг починає надмірно зростати «сама в собі», тобто у разі відсутності налагодження взаємозв'язків між секторами національної економіки. У цьому разі ефективним виявляється інструмент підвищення вимог до якості послуг, який виконує сануючу функцію.

Для того, щоб обрати тип механізму регулювання сфери послуг, використовують методику розрахунку загального індексу розвитку сфери послуг у національній економіці (IDNEs, рис. 2) [6].

Існує велика кількість класифікацій таких складових організаційно-економічного механізму, як методи і важелі, а також певні класифікації фінансово-економічних стимулів. Проте в умовах невизначеності місця фінансово-економічних стимулів у системі економічного механізму такі класифікації можна назвати несистемними. Окремі автори визначають лише податкову сферу, сферою функціонування фінансових стимулів [4; 5]. На сьогодні українські підприємства сфери послуг, що в основному представлені суб'єктами малого та середнього бізнесу поставлено в досить жорсткі умови виживання.

Виділяють такі важелі фінансово-економічного характеру щодо розвитку підприємств сфери послуг:

*Фінансово-кредитні*, спрямовані на створення сприятливого фінансово-кредитного середовища для розвитку підприємницької діяльності (мікрокредитування, пільгове кредитування, державне субсидювання, лізинг, тренінги з фінансово-кредитних питань).

Для розвитку підприємств сфери послуг в Україні, альтернативними можуть стати такі форми фінансування:



**Рис.2** Механізм стимулювання розвитку сфери послуг та його поелементна структура

*Боніфінація відсотків* і поручительство відносно позик і субсидій – уряд або спеціальний орган може гарантувати позики, надані комерційними банками на розвиток підприємств сфери послуг. При цьому передбачається проведення оцінки ризиків та можливостей виконання проекту.

*Фінансування через бізнес-інкубатори.* Бізнес-інкубатор – організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності [1].

Найважливішими функціями бізнесів-інкубаторів є:

- надання приміщення для офісів/майстерень на умовах оренди, часто (у деяких містах/центрах) за цінами нижчими від ринкових і з гнучкими умовами одержання додаткового місця за вимогою,

- адміністративні і технічні послуги (телефон, копіювання, приміщення для конференцій/зустрічей, секретаріат і т. д.)

- консалтинг/бізнес-планування для починаючих і потенційних підприємців. Також можливий широкий набір інших (консалтингових) послуг, трансфер технологій, пропозиції по проведенню семінарів і тренінгів і т. д.

Інкубатори опікують молоді фірми, допомагаючи їм виживати і рости під час стартового періоду, коли вони найбільш уразливі. Інкубатори забезпечують практичну адміністративну допомогу, доступ до фінансування й основні професійні і технічні послуги. Більшість інкубаторів також пропонують підприємницьким фірмам спільні офісні послуги, доступ до устаткування, гнучкі умови оренди і розширюваний простір – усі під одним дахом. Головна мета програми інкубації – готувати і випускати успішні підприємства, що є фінансово життєздатними й автономними.

*Венчурне фінансування.* Новою для України, але достатньо відомою у світі формою інвестування є венчурне фінансування, яке має деякі відмінності порівняно із традиційними формами фінансування. Венчурний капітал (англ. Venture Capital) – капітал



інвесторів, призначений для фінансування нових, зростаючих підприємств, або таких, що борються за місце на ринку, і тому зв'язаний з високою або відносно високою мірою ризику, капітал використовується для прямих приватних інвестицій переважно в малий або середній бізнес

Переваги венчурного фінансування полягають в тому, що створювані невеликі фірми мають доступ до фінансових ресурсів, а також можливість консультацій з питань виробництва, фінансів, управління персоналом, чим забезпечуються гнучкість в управлінні та швидкість прийняття рішень.

Одним з ефективних джерел фінансування може стати утворення підприємства у сфері туризму разом з іноземним партнером. В цьому випадку інвестор включається в склад цього підприємства і має можливість не тільки контролювати використання своїх коштів, а і оперативно впливати на зміни напрямків проведення інвестиційної діяльності, впроваджувати результати наукових досліджень та просувати нові товари та послуги на ринок, як внутрішній, так і зовнішній. Підприємство має можливість зменшити свої витрати за рахунок не сплати відсотків за користування банківським кредитом. При цьому джерелі фінансування ризик розподіляється також і на інвестора.

Одним з найобґрунтованіших методів, що найчастіше використовуються у туристичній діяльності для одержання доходів, є *диверсифікація*.

1. Диверсифікація видів туристичної діяльності (використання альтернативних можливостей одержання доходів від різних видів послуг).

2. Диверсифікація контрагентів. Туроператори здійснюють її, укладаючи контракти з декількома мережами готелів, перевізниками, страховими компаніями; створюють широку мережу турагенцій.

3. Диверсифікація портфеля цінних паперів. У разі інвестування у різні цінні папери декількох підприємств зростає ймовірність отримання доходу і зниження рівня ризику втрати прибутку.

4. Диверсифікація депозитного портфеля. За наявності тимчасово вільних коштів у підприємства їх можна розмістити на депозитне зберігання в різних банках.

Аналіз загального середовища та тенденцій у сфері регулювання малого бізнесу свідчить, що найбільш вагомим чинником обмеження розвитку малого бізнесу є істотний адміністративно-податковий тиск. Податковий тиск передбачає оптимізацію кількості податків для підприємств сфери послуг, надання податкових пільг під конкретні проекти (податкове регулювання, оптимізація кількості і величини податків у діяльності; створення сприятливих умов для залучення інвестицій; бюджетне фінансування програм розвитку туризму; надання податкових пільг) [2, с.24].

Для створення сприятливих умов у сфері туризму, на нашу думку, необхідно внести такі зміни до Податкового законодавства:

- надання 20% знижки при оподаткуванні санаторно-курортних (оздоровчих) закладів, готелів та інших суб'єктів туристичної діяльності України з метою стимулювання розвитку їх матеріально-технічної бази. Кошти, спрямовані на рекламу, сприятимуть підвищенню іміджу України, подальшому збільшенню обсягу туристичних послуг іноземними туристами та валютних надходжень в Україну;
- звільнення від податку на додану вартість операцій з продажів путівок на лікування у санаторно-курортні заклади, що дасть змогу збільшити їх завантаженість і, як наслідок – обсягів відрахувань до бюджетів усіх рівнів;
- пільгове оподаткування земельних ділянок на яких знаходяться об'єкти туристично-рекреаційного комплексу, що сприятиме не лише розвитку його матеріальної бази, а й зменшенню вартості послуг та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Складність оподаткування підприємництва в Україні організаційного характеру криється в необхідності витрачання значного часу на здійснення обліку, нарахування та сплату податків, проходження перевірок, здачу звітів. Попри значні витрати часу

вітчизняні підприємці стикаються зі складністю, іноді неоднозначністю трактування податкового законодавства.

Неефективність діючої системи оподаткування малого бізнесу в Україні та недоліки податкового механізму підтверджується даними рейтингу Світового банку Doing Business-2017, згідно з яким Україна займає 107 місце серед 190 країн та 76 місце щодо легкості ведення бізнесу [2].

Дорожню карту змін механізмів оподаткування необхідно будувати виходячи із ранжування найголовніших проблем оподаткування, серед яких: нестабільність податкового законодавства, високе податкове навантаження, складне та непрозоре податкове адміністрування, що служить дестимулятором розвитку підприємництва в Україні, тіньова економіка, завищені ставки прямих податків, висока частка контрабандної продукції на ринку, нерівномірне податкове навантаження на бізнес, складність і непрозорість процедур відшкодування ПДВ, відсутність довгострокової передбаченої акцизної політики.

Враховуючи перелічену низку проблем, суб'єктам господарювання слід серйозно підійти до вибору та використання податкових важелів впливу на організаційно-економічний механізм підприємства з метою забезпечення ефективності його функціонування. Серед таких важелів варто виокремити податкові інструменти, які передбачають оптимізацію кількості податків для підприємств сфери послуг, надання податкового кредиту, податкових пільг під конкретні проекти, які спрямовані на розв'язання регіональних і соціальних проблем, розвитку соціального підприємництва, інвестування у діяльність, вибір альтернативних форм оподаткування (спрощеної), використання податкового менеджменту як засобу оптимізації податкових платежів.

На сьогоднішній день, найважливішою формою державної підтримки підприємств сфери послуг як малого бізнесу в Україні є спрощена система оподаткування, яка передбачає заміну встановлених державою податків і зборів сплатою єдиного податку та застосування спрощеної форми бухгалтерського обліку та звітності [5].

Застосування спрощеної форми оподаткування забезпечує отримання економічних ефектів як на макро- так і мікрорівнях (рис.3).



**Рис. 3 Економічні ефекти спрощеного оподаткування на макро і мікрорівнях**

На мікрорівні вплив спрощеного оподаткування на малий бізнес здійснюється у двох напрямках – ресурсному та поведінковому. Ефект у ресурсному вимірі це зменшення податкового навантаження, як наслідок вивільнення ресурсів для розвитку, спрощення процедур звітності, як наслідок, зменшення ризику корупції.

Щодо поведінкового ефекту, то зменшення вартості оподаткування за інших рівних умов стимулюватиме створення нових та сприятиме активізації розвитку діючих підприємств сфери послуг.

В Україні вже не один рік тривають дискусії щодо шляхів реформування спрощеної системи оподаткування малого підприємництва. Деякі фахівці пропонують взагалі скасувати спрощену систему оподаткування, інші ж, навпаки, зберегти існуючий порядок спрощеного оподаткування та розширити перелік суб'єктів

малого підприємництва, на яких поширюється дія спрощеної системи податкування. На нашу думку, доцільним є збереження спрощеної системи оподаткування діяльності підприємств сфери послуг, як такої з обов'язковим її удосконаленням та модернізацією відповідно до сучасних умов господарювання, а саме:

- узгодження принципів бухгалтерського і податкового обліку з метою уніфікації фінансових показників та ідентифікації документальних носіїв інформації;

- зменшення податкових платежів, що відносяться на собівартість, відповідно деформуючи структуру виробничого споживання;

- попередження фактів вилучення оборотного капіталу на погашення податкової заборгованості шляхом оптимізації об'єктів оподаткування та реальних джерел їх сплати;

- спрощення процедур податкового менеджменту, спрямованих на скорочення витрат на податкове адміністрування;

- періодизація податкових зобов'язань і термінів їх виконання перед бюджетом згідно з датами виникнення джерел сплати того чи іншого податку.

Актуальною для всіх платників є проблема легальної мінімізації податкових платежів, однак особливого значення вона набуває для суб'єктів в підприємницької діяльності з обмеженими фінансовими можливостями.

Вихідним інструментом налагодженого механізму податкових платежів є податковий менеджмент, що, своєю чергою, включає низку взаємопов'язаних, логічно послідовних фіскальних дій і процесів. Ефективна система податкового менеджменту в організаціях здатна виступити інструментом взаємоузгодження різнопланових управлінських функцій та процесів.

Згідно з тенденціями щодо розвитку податкового менеджменту в Україні складовими системи податкового менеджменту підприємств сфери послуг повинні стати наступні напрями:

- стратегія оптимізації податкових зобов'язань із чітким планом її реалізації;

- формування облікової політики з метою оподаткування, спрямованої на максимальне використання можливостей для зниження податкового тягаря, передбачених податковим законодавством України, які розробляються з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників;

- планування раціонального розміщення активів не тільки з погляду прибутковості інвестицій, але і розмірів податків, що сплачуються при отриманні доходів;

- оптимізація договірних відносин із контрагентами через вибір типу договору, партнера по бізнесу й умов операції. Договори ЦПХ (цивільно-правового характеру), аутстафінг та аутсорсинг лише здаються незнайомими та новими термінами. За договором ЦПХ фрілансер може розробити сайт, аутстафінгова компанія може надати персонал для підтримання чистоти в торговельному залі. Аутсорсингова компанія - професійно супроводжувати вашу невеличку комп'ютерну мережу, управляти рекламними кампаніями або вести облік, забезпечувати оптимізацію податкових платежів;

- визначення і моніторинг пільг, що діють у поточному і подальшому податкових періодах, якими має право користуватися підприємство;

- застосування обґрунтованих і ефективних методик розподілу непрямих витрат, що дозволяють зменшити податкові платежі;

- розробка системи контролю за наднормативними витратами, що не враховуються з метою оподаткування;

- податковий операційний моніторинг господарювання (діагностика витратної політики підприємства, податковий експрес аналіз інноваційно-інвестиційних проектів, договорів, контрактів співпраці з партнерами);

- застосування в практичній діяльності суб'єктів сфери послуг податкового аналізу, оцінка впливу податків на формування результатів діяльності, оцінка ефективності використання схем оптимізації оподаткування та податкового навантаження;

- з метою удосконалення обліково-інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо оптимізації оподаткування

ввести реєстр податкового обліку – податковий паспорт як сукупність відомостей про діяльність суб'єктів господарювання.

Таким чином, розвиток підприємств сфери послуг в Україні є істотним недовикористаним резервом економічного зростання. Його активізація є одним з ключових пріоритетів регулювання соціально-економічного розвитку економіки України.

Вихідним інструментом налагодженого механізму розвитку підприємств сфери послуг є фінансовий та податковий менеджмент на макро-мезо-мікрорівнях, що, своєю чергою, включає низку взаємопов'язаних, логічно послідовних фіскальних дій і процесів: аналіз зовнішнього середовища, податкове прогнозування, поточне планування, моніторинг фінансово-господарських операцій, податковий облік і звітність, контроль, забезпечення внутрішніх і зовнішніх економічних взаємозв'язків, оцінку отриманих управлінських результатів.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Данилишин Б.М. *Інвестиційна політика в Україні : монографія* / Б.М. Данилишин, М.Х. Корецький, О.І. Дацій. – Донецьк : «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 292 с.
- 2.*Doing Business. Data and Rankings // The World Bank Group* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org>
- 3.*Податковий кодекс України №2755-VI від 02.12.2010* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
- 4.Кондратенко М.Б. *Податкове навантаження та шляхи його оптимізації в Україні* / М.Б. Кондратенко // Автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. – Київ, 2015. – 22с.
- 5.Клепанчук О.Ю. *Прямі та опосередковані форми фіскального впливу на розвиток малого бізнесу* / О.Ю. Клепанчук // “Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення” Тернопільського національного економічного університету України. *сеукраїнська наукова інтернет-конференція. 2014 р. - Вип. 7. - С. 25-30 с.*
- 6.Шевченко Ю.О. *Методологічні підходи до оцінки рівня розвитку сфери послуг країн світу* / Ю.О. Шевченко // *Матеріали доповідей*

*науково-практичної конференції «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» м. Ужгород 07 березня 2014 року.- Ужгород : Вид. дім «Гельветика», 2014.- С. 43-46.*

### **2.3. ФІСКАЛЬНА СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЇХ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

*Майор О.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

*Виклюк М. І., к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва  
ПВНЗ «Європейський університет», Львівська філія*

В більшості країн світ туристична діяльність розглядається як сфера послуг, що активує валютні надходження до країни, як фактор підвищення попиту на товари національного виробництва та збільшення робочих місць. Відтак у країнах-лідерах туристичної сфери накопичено значний досвід застосування різноманітних інструментів державного стимулювання розвитку туристичної діяльності [1, с. 130], серед яких вагоме місце відведене фіскальним інструментам. Відтак, питання вдосконалення механізмів фіскального регулювання розвитку індустрії туризму в Україні набуває особливої уваги в умовах стрімкого його розвитку і популярності.

Проблема фіскальної підтримки суб'єктів туристичної індустрії, удосконалення податкової політики в Україні та її регіонів набуває все більшої популярності, адже останнім часом в туристичній сфері України відбуваються структурні зрушення щодо умов її функціонування та визначаються нові пріоритети розвитку, напрями підвищення їх економічної безпеки (в т. ч. і податкової). Вище зазначене окреслює необхідність формування якісно нових механізмів та інструментів ефективного податкового регулювання, що сприятиме



позитивним зрушенням щодо забезпечення податкової безпеки суб'єктів туристично-рекреаційної сфери, умов ведення їх бізнесу та відкриває перспективи для активізації організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери туризму, з урахуванням територіальних особливостей та їх пріоритетів.

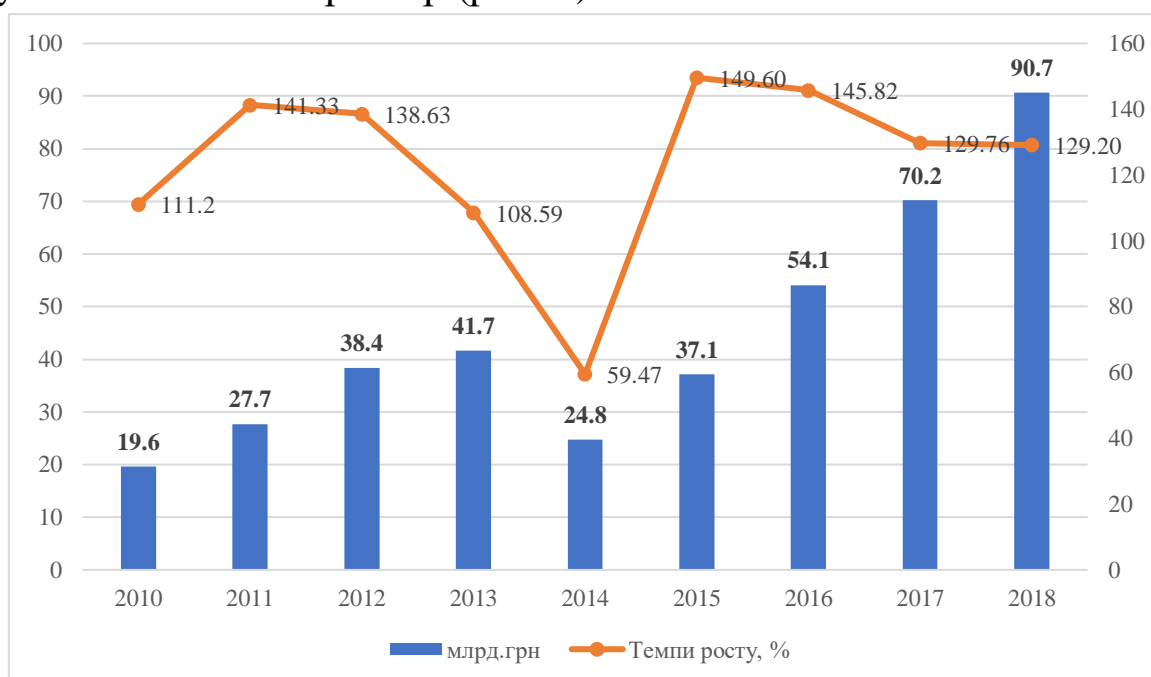
Дослідженню питань, що пов'язані із фіскальним стимулюванням суб'єктів сфери туризму в Україні та політикою, яка супроводжує ці процеси, присвячено праці таких вітчизняних науковців як: В. Хомутенко, І. Луценко, А. Хомутенко, О. Волкова [1], О. Мельниченко, В. Шведун [2], Є. Гуріна [3], Т. Томнюк [4], М. Бондаренко [6], О. Прокопшина [7], О. Давидова [11] та ін. Втім, досі залишається маловивченими питання фіскальної політики держави у частині забезпечення податкової безпеки суб'єктів туристичної сфери. Саме тому, зазначена наукова проблема потребує широкого обговорення та відображення у науково-періодичній літературі.

Дослідження фундаментальних засад податкової безпеки вітчизняних і зарубіжних науковців дозволяє стверджувати, що податкова безпека є достатньо новою економічною категорією в наукових колах та управлінні, а трактування її суті є неоднозначним. Складність досліджуваного поняття полягає у дуалістичному характері відносин між суб'єктами, що забезпечують певний рівень податкової безпеки суб'єкта. Так, «з однієї сторони податкова безпека характеризує певний стан, що забезпечує захист інтересів платників податків та суб'єктів, що задіяні у розподілі ВВП через механізм оподаткування, з другої – це певна властивість системи, що здатна забезпечити своєчасність виконання податковою системою своїх функцій та адекватність реагувати її на зміни податкової політики держави під впливом групи чинників; з третьої – це здатність протистояти ризикам та небезпекам, оптимізувати, а за окремих умов, мінімізувати їх вплив на усіх учасників податкової безпеки» [13, с.243]. В контексті нашого дослідження однією із сторін або ж суб'єктом податкової безпеки виступає суб'єкт туристичної сфери (підприємство чи підприємець), які підлягають постійним фіскальним

ризикам та потребують вживання постійних заходів задля забезпечення їх податкової безпеки.

У контексті ведення туристичного бізнесу під *податковою безпекою суб'єкта господарювання* слід розуміти процес виявлення (знаходження), попередження і припинення загроз (фактів, явищ і дій), що можуть заподіяти матеріальний або моральний збиток бізнесу внаслідок виконання податкових платежів [14]. Таким чином, у внутрішньому аспекті (з позиції суб'єкта господарювання), податкова безпека полягає у формуванні такого фінансово-економічного стану платника податків, який забезпечує мінімізацію податкових ризиків шляхом дотримання податкової дисципліни (вчасно й у повному обсязі сплачуються податки), за умови забезпечення захисту платників податків із боку державних органів [15, с. 253].

З позиції держави помірне податкове забезпечення та надання податкових пільг сприятиме розвитку туризму в Україні та нарощенню обсягів надходжень до державного бюджету від діяльності туристичної сфери з одночасним забезпеченням податкової безпеки суб'єктів. Впродовж останнього десятиріччя за даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору має мінливий характер (рис.1.).



**Рис. 1. Динаміка надходжень сплати туристичного збору та податкових платежів від туристичної галузі України за 2010-2018 роки [16]**

Сукупні надходження туристичного збору та податкових платежів з туристичної галузі зросли у 4,5 рази з 19,6 млрд. грн. до 90,7 млрд грн. Це свідчить про якісні зрушення у структурі іноземного туристичного потоку до України, особливо це помітно після 2016 року; також зростання обсягів внутрішніх туристичних потоків та ефективність впровадження реформи децентралізації, а саме: підвищення фіскальної дисципліни на місцях. Такі зміни в структурі туристичного потоку стали результатом активізації просування України на міжнародному туристичному ринку, двостороннього співробітництва, візової лібералізації, збільшення пропозицій прямого та бюджетного авіасполучення [16].

ТОП-5 областей України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів, у 2018 році (рис.2): м. Київ – 33,0 млн грн (36,4% від загальної суми турзбору); Львівська обл. – 13,4 млн грн (14,8%); Одеська обл. – 11,6 млн грн (12,7%); Закарпатська обл. – 3,8 млн грн (4,2%); Івано-Франківська обл. – 3,7 млн гривень (4,1%) [17].



**Рис. 2. ТОП – 5 областей України по сплаті туристичного збору , що надійшли до місцевих бюджетів у 2018 році**  
Джерело: [17].

Спостерігається позитивна динаміка щодо сплати податкових платежів до Державного бюджету України підприємствами, що здійснюють туристичну діяльність. У 2018 році сума податкових платежів від юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців, які здійснюють туристичну діяльність, склала 4 222,2 млн грн, що на 20,7% більше, ніж у 2017 році. При цьому обсяг платежів від юридичних осіб збільшився на 19,2%, а від фізичних осіб–підприємців – на 38,1% [17].

Держприкордонслужба зафіксувала зростання кількості туристів з неприкордонних країн, зокрема, Європи: Іспанії – на 68%, Великої Британії – 47,3%, Литви – 23,4%, Італії – 15,4%, Німеччини – 13,3%, Франції – 9,2%, а також Індії – на 57,4%, Китаю – на 38,8%, Японії – на 38,3%, Ізраїлю – на 21,7% та США – на 19%. Прикордонний рух навпаки скоротився [16].

Зазначені тенденції свідчать, що сьогодні суб'єкти індустрії туризму хоч і стають все більш вагомим детермінантом соціально-економічного розвитку України та її регіонів, втім вітчизняні позиції в зазначеній сфері є одними із найгірших у рейтингах світового туристичного ринку (табл. 1.), оскільки за період воєнних дій на території України значно погіршилися показники туристичної діяльності.

Індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей та туризму формується на підставі ряду показників, які об'єднано у 4 субіндекси, що характеризують сприятливість середовища в країні для розвитку туризму, державну політику, інфраструктуру та наявні природні, культурні ресурси.

Аналіз показників рейтингу дає можливість оцінити конкурентоспроможність в індустрії туризму та визначити перешкоди, які заважають сталому розвитку сфери. У 2017 році рейтинг охопив 136 країн світу. Перше місце у рейтингу посіла Іспанія. До лідируючої десятки також увійшли Франція, Німеччина, Японія, Великобританія, США, Австралія, Італія, Канада та Швейцарія.

Таблиця 1

**Позиції України у світових рейтингах конкурентоспроможності туристичної діяльності**

Показник	2013	2017	Відхилення, (+, -)
Індекс конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму, у т. ч.:	76 з 140 країн	88 з 140 країн	-12
- Субіндекс сприятливість середовища	60	78	-18
- Субіндекс державна політика та створення сприятливих умов у сфері подорожей та туризму	71	85	-14
- Субіндекс інфраструктура	71	79	-18
- Субіндекс природа і культура	99	88	+11

Джерело: The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2013, 2017, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report/>.

Слід зазначити, що за оцінками експертів Всесвітньої туристичної організації, світовий ринок туризму багато років поспіль зростає та продовжує демонструвати стійкість, незважаючи на складності, які передусім пов'язані із забезпеченням безпеки. Натомість, маючи всі передумови для належного розвитку економіки за рахунок туризму, Україна ще поступається у його розвитку багатьом країнам світу. Так, Україна за Індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму 2017 року отримала оцінку в 3,5 бали з семи можливих і опинилась на 88 місці. У попередньому рейтингу 2015 року дослідження України за цим Індексом не проводилась. Разом з тим, порівнюючи з доступною оцінкою за 2013 рік, коли ми посідали 76 сходинку з 140 країн світу, нами втрачено 12 позицій [8].

Протягом останніх років (2015-2017 рр.) міжнародний туризм досяг нового максимуму. Згідно з останніми даними Всесвітньої туристичної організації WTO в 2015 році близько 50 млн. більше туристів подорожувало по закордонних напрямках у порівнянні з даними 2014 року. Тоді як за офіційними даними Державної

статистичної служби та Державної прикордонної служби протягом 2014-2017 рр. Україну відвідали майже на половину менше іноземних туристів (48%), ніж за підсумками 2013 року [9]. Результатом такого стрімкого падіння стала анексія Кримського півострова, традиційно генеруючого близько третини всього туристичного потенціалу країни (рис.3.).



**Рис. 3. Показники туристичної активності, 2008-2017 рр.**

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [9].

Скорочення кількості іноземних гостей, які відвідали Україну вплинуло на зміни у структурі туристичного потоку: зменшення відвідувань російських туристів, гостей з Республіки Білорусь, зменшення кількості відвідувачів з Європи, Азії. Ці зміни обумовлені зростанням рівня небезпеки та загроз, пов'язаних із воєнними діями на території України. На противагу цьому, в останні роки зросла кількість громадян України, які виїжджали за кордон із туристичною метою на заміну курортам Криму. Окрім цього, впродовж 2015-2017 рр. частково відновилася позитивна тенденція щодо зростання числа внутрішніх туристів порівняно з 2014 р.

Внесок туристичної індустрії України у 2017 році експертами оцінюється у 1,3 млн. дол. США або 1,4% ВВП, а зайнятість у сфері

туризму складає 214,4 тис. осіб або 1,2% від загального числа зайнятого населення. Для порівняння, у Польщі туристична сфера оцінена у майже 8 млн. дол. США або 1,7% ВВП, занятість – 275, 4 тис. осіб або 1,7%; у Туреччині – 35,9 млн. дол. США або 5% ВВП, зайнятість – майже 600 тис. осіб або 2,3% від зайнятого населення.

Як показує аналіз даних досліджень, в нашій країні бізнес-середовище не сприяє розвитку сфери туризму, про що свідчить 124 місце за цією складовою. Негативний вплив на стан розвитку туризму має рівень безпеки в країні – Україна займає 127 місце. Нажаль, безпосередньо сфера туризму в Україні теж не розглядається як пріоритетна, зокрема, за показником «пріоритетність розвитку сфери туризму для уряду країни» експерти нам відвели 122 сходинку. Конкурентними перевагами у цьому рейтингу, як і в багатьох інших, є оцінка людських ресурсів та ринку праці (41 сходинка) та охорона здоров'я і гігієна – 8 місце. Загалом, підсумковий результат дослідження засвідчив, що передумови для належного розвитку туризму в достатній мірі в Україні не використовуються [8].

На переконання багатьох експертів важливим індикатором піднесення індустрії туризму в Україні може стати сприятлива фіскальна політика та активізація дієвих механізмів фіскальної підтримки суб'єктів індустрії туризму (податкових пільг, податкових канікул, звільнення від сплати податків тощо), що сприятиме зниженню рівня їх податкового навантаження. Зазначене сприятиме формуванню належного рівня їх податкової безпеки, виведення багатьох суб'єктів із тіні.

Соціально-економічний розвиток індустрії туризму у світовій практиці є результатом використання не лише природно-кліматичних, географічних, історичних, сакральних ресурсів та інших можливостей, а й фінансових інструментів державного регулювання суб'єктів індустрії туризму, котрі сприяють формуванню і реалізації політики розвитку туристичної сфери. Невід'ємною складовою такої політики є фіскальна політика. У контексті сприяння розвитку індустрії туризму фіскальну політику (від. лат. сл. *fiscalis* – казенний) слід розглядати як сукупність державних заходів фінансового регулювання економічної

діяльності суб'єктів індустрії туризму шляхом зміни податків та податкових зборів, механізмів справляння податків, співвідношення доходів та видатків, пов'язаних із їх діяльністю, що спрямовані на стимулювання (стримування) економічного зростання досліджуваних суб'єктів.

Варто наголосити на тому, що недосконалість організаційно-правових засад функціонування чинить негативний вплив на динаміку соціально-економічного розвитку вітчизняної індустрії туризму. На переконання багатьох вітчизняних науковців існуючі підходи щодо податкового регулювання розвитку туристичної індустрії є неефективні та потребують комплексного аналізу поточного стану, дослідження перепон для розвитку туризму і шляхів їхнього подолання, насамперед у контексті досягнення найкращого балансу соціально-економічних інтересів держави та суб'єктів туристичної сфери.

У світовій практиці використовують різноманітні інструменти та механізми фіскального сприяння розвитку індустрії туризму (податкові пільги, канікули, звільнення від оподаткування, спрощені режими оподаткування, зменшення ставки податку тощо). Незважаючи на значний розголос щодо перспективності і потенційного розвитку туризму в Україні сьогодні фіскальна підтримка досліджуваної сфери є неналежною. Загалом серед фіскальних стимулів можна виділити лише тимчасове звільнення (до 1 січня 2021 року) від оподаткування прибутку суб'єкта господарської діяльності, отриманого від надання готельних послуг у готелях категорій «п'ять зірок», «чотири зірки» і «три зірки». Така пільга надається за умови, щосуми вивільнених коштів (суми податку, які внаслідок застосування податкової пільги не сплачуються до бюджету та залишаються в розпорядженні платника податку) спрямовуються таким платником на створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, збільшення обсягу виробництва (надання послуг), запровадження новітніх технологій, повернення кредитів, використаних на зазначені цілі, та сплату процентів за ними. Інших пільг чи преференцій в податковому законодавстві України щодо



туристичного бізнесу не існує [4, с. 116]. Більш детально діючі фіскальні інструменти представлена у табл. 2.

**Таблиця 2**

**Фіскальні інструменти та важелі, що діють в Україні стосовно оподаткування суб'єктів індустрії туризму**

Інструмент	Характеристика	Суб'єкти оподаткування
<b>Податкові режими</b>		
Спрощена система оподаткування	<p><i>Єдиний податок.</i> За спрощеною системою оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку та звільняє від сплати податку на прибуток підприємств; податку на доходи фізичних осіб у частині доходів, що отримані в результаті господарської діяльності фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) у сфері туризму; земельного податку, крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються ними для провадження господарської діяльності; ПДВ з операцій з постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України (крім податку на додану вартість, що сплачується фізичними та юридичними особами, які обрали ставку єдиного податку, що передбачає сплату ПДВ).</p> <p><i>Правила оподаткування:</i></p> <p>Група 2 – фізичні особи (СПД); кількість найманих працівників не перевищує 10 осіб; обсяг виручки – 1500 000 грн.; ставка єдиного податку – до 20% мінімальної заробітної плати (встановлюється рішенням органу місцевого самоврядування);</p> <p>група 3 – фізичні особи (СПД), юридичні особи; кількість найманих працівників не обмежена; обсяг виручки – 20 000 000 грн.; ставка єдиного податку – 2% від доходу у разі</p>	Туристичний оператор, турагент, готельні підприємства, підприємства громадського харчування, фізичні особи підприємці зайняті у сфері туризму (гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу-фізичні особи)

	сплати ПДВ; 4% від доходу – у разі включення ПДВ до складу єдиного податку.	
Загальна система оподаткування	<p>Передбачає сплату усіх обов'язкових платежів, на які платник податків має об'єкт оподаткування (податок на прибуток, ПДВ, ЄСВ, податок на нерухоме майно, земельний податок, збір за спеціальне використання води, інші податки та збори).</p> <p><i>Правила оподаткування:</i> в ході податкової реформи відбулося вагоме зменшення податкового навантаження в оподаткування податком на прибуток (ставку знижено із 25 % до 18%)</p>	Юридичні особи: туристичний оператор, турагент, готельні підприємства, підприємства громадського харчування
Загальна система оподаткування	18% від розміру чистого доходу. Чистий дохід, обчислений на основі книги обліку доходів і витрат.	фізичні особи, які проводять туристичну діяльність, чи її супроводом
Спеціальна пільгова система оподаткування	Тимчасово, строком на 10 років, починаючи з 1 січня 2011 року звільняються від оподаткування прибуток суб'єкта господарської діяльності, отриманий від надання готельних послуг (група 55 КВЕД ДК 009:2005) у готелях категорій «п'ять зірок», «чотири зірки» і «три зірки», у тому числі новозбудованих чи реконструйованих або в яких проведено капітальний ремонт чи реставрація існуючих будівель і споруд (за умови, що дохід від реалізації послуг з розміщення шляхом надання номера для тимчасового проживання становить не менше 75% від сукупного доходу такого суб'єкта господарської діяльності за відповідний податковий (звітний період), у якому застосовується пільга).	лише для підприємств готельної індустрії
<b>Основні податки та збори</b>		
	20% від бази оподаткування: <i>винагорода туроператора:</i>	

ПДВ	<p>а) вартість продажу мінус вартість витрат на придбання (створення) туристичного продукту (послуги) за умови споживання туристичного продукту на території України;</p> <p>б) вартість продажу мінус вартість витрат на придбання (створення) туристичного продукту (послуги) за умови споживання туристичного продукту за межами території України;</p> <p>в) сума коштів, нарахованих (виплачених) іноземним суб'єктом туристичної діяльності або сума утримана із коштів, сплачених замовником (споживачем) туристичних послуг відповідно до умов договору на туристичне обслуговування; <i>винагорода турагента</i> - сума коштів, нарахована (виплачена) туроператором на користь турагента, або утримана із сум, отриманих від споживача тур продукту (послуги) дохід від послуг розміщення та супроводжуючих послуг готельних підприємств;</p> <p>дохід фізичної особи підприємця зайнятого у сфері туризму, котрий є платниками ПДВ.</p> <p>0% - для послуг, що споживатимуться за кордоном.</p>	Туристичний оператор, турагент, готельні підприємства, підприємства громадського харчування, фізичні особи підприємці зайняті у сфері туризму, що є платниками ПДВ
ЄСВ	22% від чистого прибутку, але не менше 22% від мінімальної заробітної плати	Фізичні та юридичні особи зайняті у сфері туризму, працівники індустрії туризму
Туристичний збір	це місцевий збір, кошти від якого зараховуються до місцевого бюджету. Ставка встановлюється у розмірі від 0,5 % до 1 % до бази справляння збору (вартість усього	Туроператор виступає податковим агентом туриста зі

	періоду проживання (ночівлі) за вирахуванням податку на додану вартість).	сплати туристичного збору
Військовий збір	1,5% від об'єкта оподаткування – доходи у формі заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат або інших виплат і винагород, які нараховуються (виплачуються, надаються) платнику у зв'язку з трудовими відносинами та за цивільно-правовими договорами	Фізичні особи - працівники

Джерело: узагальнено за даними Податкового кодексу України.

Узагальнення, отримані у процесі дослідження, засвідчують наступні недоліки щодо оподаткування суб'єктів туристичного бізнесу [5, 11, 12]: 1)необґрунтованість окремих видів податків та зборів, що накладені безпосередньо на індустрію туризму; 2)втрата доходу суб'єктами індустрії туризму через надмірне податкове навантаження та відсутність податкових стимулів. Зазначене спонукає до переходу таких суб'єктів у тінь, умисного ухилення від сплати податків та зборів, зниження доходів бюджетів за рахунок недоотримання податків від туристичної індустрії; 3)жорстка уніфікація розмірів податків щодо підприємств туристичної діяльності та готельного господарства; 4)фактична відсутність будь-яких податкових пільг та пріоритетної фіскальної політики, структури податків в індустрії туризму.

Забезпечення податкової безпеки суб'єктів туристичної діяльності обумовлено особливим характером операцій з надання туристичних послуг, що окреслюють широке поле використання посередницьких бізнес-схем та наявністю у Податковому кодексі спеціальних норм. Вважаємо, що фіскальне сприяння розвитку суб'єктів індустрії туристичної діяльності та удосконалення фіскальної складової організаційно-економічного механізму у контексті забезпечення їх податкової безпеки має реалізуватися за такими сферами – нормативно-правова, економічна, соціальна, організаційна та інформаційна (рис. 4).



**Рис. 4. Потенційні напрями удосконалення фіскальної складової організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів індустрії туризму в Україні**

Джерело: сформовано на підставі [10; 11].

Таким чином, фіскальна політика щодо підтримки й розвитку індустрії туризму має бути направлена на створення передумов активної діяльності суб'єктів досліджуваної сфери та забезпечення достатнього рівня їх податкової безпеки, котра б відповідала раціональному співвідношенню доходів та видатків держави від індустрії туризму. Зниження рівня податків у ціні туристичного продукту стимулюватиме приплив туристів в Україну та її регіони, пільгове оподаткування потенційних інвесторів сприятиме залученню інвестицій на розбудову туристичних об'єктів, готельно-ресторанних комплексів, розбудову курортів, зон відпочинку для дітей та молоді, туристичної інфраструктури загалом. Для розвитку внутрішнього туризму важливою умовою є підвищення рівня доходів вітчизняних громадян та податкові пільги на відпочинок, що сприятиме активізації їх попиту на туристичні продукти. Зазначене сприятиме зростанню інтенсивності як внутрішнього, так і зовнішнього туризму резидентів.

#### ***Список використаних джерел:***

- 1. Оподаткування суб'єктів господарювання : [навч. посіб.] / [В. П. Хомутенко, І.С. Луценко, А.В. Хомутенко, О.Г. Волкова]; за заг. ред. В.П. Хомутенко. – Одеса: «ВМВ», 2014. – 418 с.*
- 2. Мельниченко О.А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія / О.А. Мельниченко, В.О. Шведун. – Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. – 153 с.*
- 3. Гуріна Є.С. Специфіка системи оподаткування туристичного бізнесу в Україні / Є.С. Гуріна // Молодий вчений . – 2016. – № 12 (39). – С. 734-738.*
- 4. Томнюк Т.Л. Шляхи максимізації доходів держави від провадження туристичної діяльності / Т.Л. Томнюк // Облік і фінанси. – 2015. – № 1 (67). – С. 114-119.*
- 5. Діденко А.В. Проблеми моделювання системи оподаткування туристичного бізнесу в Україні / А.В. Діденко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №1(5). – С. 89-96.*
- 6. Бондаренко М. Стабілізація та підтримка розвитку індустрії туризму в умовах економічної турбулентності / М. Бондаренко //*

Дослідження міжнародної економіки : Зб. наук. пр. — К. : ІСЕМВ НАН України, 2011. — № 1 (66). — С. 166-177.

7. Прокопішина О.В. Особливості обліку та оподаткування доходів підприємств туристичної галузі / О.В. Прокопішина // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. — Том 15. — № 3. — С. 133-141.

8. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму 2017 [Електронний ресурс] / Економічний дискусійний клуб / Аналітика. — Режим доступу : <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-osinku-konkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu-2017>.

9. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

10. Петруня Ю. Податкові інструменти регулювання економічних процесів / Ю. Петруня // ВІСНИК КНТЕУ. — 2012. — №5. — С. 59-66.

11. Давидова О. Напрями вдосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні / О. Давидова // Економіка. — 2014. — №8(161). — С.65-70.

12. Прокопенко Н.С. Фінансово-економічний механізм управління діяльністю готельних підприємств : [монографія] / Н.С. Прокопенко, М.І. Виклюк, Н.П. Бакеренко. — Львів : «Ліга-прес», 2013. — 194 с.

13. Виклюк М. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик / М. Виклюк, В. Гресик // Інноваційна економіка: всеукраїнський науковий виробничий журнал. — 2013. — № 5. — С. 242–246.

14. Кеменяш І. Проблеми податкової безпеки підприємницької діяльності в Україні / І. Кеменяш [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/28255.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/28255.doc.htm).

15. Котеньова К.С. Вплив податкової безпеки на економічну нерівність підприємства / К.С. Котеньова // Торгівля і ринок України : темат. зб.

наук. пр. Вип. 31, т. 2 / Голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 252-257.

16. В уряді повідомили про динамічне зростання туристичного потоку до України [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://zik.ua/news/2019/02/20/v\\_uryadi\\_povidomyly\\_pro\\_dynamichne\\_zr\\_ostannya\\_turystychnogo\\_potoku\\_do\\_1514063](https://zik.ua/news/2019/02/20/v_uryadi_povidomyly_pro_dynamichne_zr_ostannya_turystychnogo_potoku_do_1514063).

17. Інформація щодо фінансово-економічних показників сфери туризму та курортів (2016-2018 роки) / Дані Державної фіскальної служби України : Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## **2.4. ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ**

*Пилипенко С.М., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів*

*Банера Н.П., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів*

*Львівський інститут економіки і туризму*

Стратегічна спрямованість ринкових трансформацій на здійснення якісних перетворень у сфері послуг посилює необхідність розроблення та впровадження організаційно-економічних механізмів функціонування підприємств даної сфери та їх управління з метою ефективного розвитку. Зазначене досягається за рахунок своєчасного розроблення і прийняття управлінських рішень, спрямованих на адаптацію до змін зовнішнього середовища, аналіз ринкової кон'юнктури, удосконалення системи управління підприємством. Актуалізація організаційно-економічного механізму посилюється з огляду на те, що він виступає результатом взаємодії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин.

У структурі організаційно-економічного механізму підприємства сфери послуг одним з внутрішніх чинників виступає система обліку,



яка приймає участь у формуванні та функціонуванні організаційно-економічного механізму підприємства.

Відтак, обґрунтування нових наукових та методичних підходів до облікового забезпечення управління господарсько-фінансовою діяльністю у системі організаційно-економічного механізму підприємств сфери послуг визначає актуальність обраної теми дослідження.

Питаннями дослідження організаційних аспектів обліку діяльності підприємств сфери послуг займалися такі науковці, як Атамас П.Й., Базилюк А.В., Балченко З.А., Блакита Г.В., Богданова Ж.А., Височан О.С., Гончаренко О.М., Гура Н.О., Даньків Й.Я., Король С.Я., Лучко М.Р., Малишкін О.І., Остап'юк М.Я. та інші. Проте досі низка суперечливих питань, зокрема, що стосуються облікового забезпечення діяльності як складової організаційно-економічного механізму підприємств сфери послуг, залишаються без відповідей, що підтверджує необхідність здійснення досліджень у цьому руслі.

Важливими суб'єктами сучасного ринку послуг є туристичні, готельно-ресторанні, торговельні та автотранспортні підприємства. Діяльність цих підприємств сфери послуг має низку особливостей, пов'язаних із технологією формування та надання послуг, їх структурою, організаційною формою діяльності, вимогами законодавства щодо організації та оподаткування. Вищезазначені чинники суттєво впливають на побудову обліку на підприємствах сфери послуг.

Облікове забезпечення займає ключове місце в інформаційній системі будь-якого підприємства, в тому числі підприємства сфери послуг, оскільки зумовлює здатність керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення. Облікове забезпечення передбачає реалізацію функції обліку, в процесі виконання якої створюються інформаційні ресурси про господарську діяльність підприємства, відбуваються процеси реєстрації, передачі, обробки і зберігання інформації в інформаційній системі. У практичному відношенні це означає, що організація облікового процесу і зміст бухгалтерських моделей економічних об'єктів мають створювати інформаційні умови

для ефективного здійснення функцій планування, контролю, аналізу, регулювання, тобто працювати на сукупний управлінський процес.

Облікове забезпечення на підприємствах сфери послуг регламентується Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] і залежить від особливостей, зумовлених:

- видом діяльності суб'єкта;
- визначенням облікової політики;
- документооборотом;
- ціною та податковою політикою (рис. 1).



**Рис 1. Передумови облікового забезпечення на підприємствах сфери послуг**

Діяльність підприємств сфери послуг регулюється Господарським і Цивільним кодексами України. Зокрема діяльність туристичних та готельно-ресторанних підприємств регламентується Законом України «Про туризм», згідно зі ст. 5 якого «...суб'єктами, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність, є:

- туристичні оператори;
- туристичні агенти;
- інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, а також екскурсійні, розважальні та інші види туристичних послуг;
- гіді-перекладачі, екскурсіводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу;

– фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо...» [2].

Туристична діяльність передбачає створення туристичного продукту, надання туристичних послуг (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснення посередницької діяльності із надання характерних та супутніх послуг туристам, екскурсантам, відвідувачам та іншим, в інтересах яких здійснюється туристична діяльність [3].

Готельно-ресторанна діяльність полягає у наданні готельних послуг з тимчасового проживання – розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі з обов'язковим обслуговуванням та харчуванні споживача у закладі харчування (ресторані, кафе, барі), що входить до складу та розташований на території готелю [3]. Відокремлена ресторанна діяльність, що регламентується Національними стандартами України: ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення», передбачає надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Заклади ресторанного господарства здійснюють виробничо-торговельну діяльність, виробляють і (або) доготовлюють, продають і організують споживання продукції власного виробництва і закупних товарів.

Діяльність торговельних підприємств регулюється Законом України «Про захист прав споживачів», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» та Національним стандартом України ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять», якими визначено правила провадження торговельної діяльності та торговельного обслуговування, відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм

власності, права споживачів, а також механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів. Завданням сучасного торговельного бізнесу є задоволення потреб населення в процесі доведення товарів від виробників до роздрібних торговців, а через них – до споживачів.

Діяльність автотранспортних підприємств регламентується Законами України «Про автомобільний транспорт», «Про транспорт», «Про дорожній рух», чинними міжнародними договорами та іншими нормативно-правовими актами у сфері автомобільних перевезень, якими визначені права, обов'язки і відповідальність власників автомобільного транспорту, всіх учасників автоперевезень (перевізників, відправників вантажу і вантажоодержувачів). Автотранспортні підприємства забезпечують задоволення потреб населення та суспільного виробництва у перевезеннях пасажирів та вантажів автомобільними транспортними засобами [4].

Облікове забезпечення на підприємствах сфери послуг напряму залежить від визначення його облікової політики.

Облікова політика – це організація діяльності підприємства, яка застосовується із самого початку здійснення його господарських операцій. Від складових елементів облікової політики підприємства залежить достовірне відображення господарських операцій, а, відповідно, й інформація у фінансовій звітності, а також аналіз діяльності підприємства загалом, прийняття рішень щодо організації роботи підприємства.

Підприємствам надано право самостійно визначати облікову політику з урахуванням вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [5]. Однак П(С)БО не враховують специфічних особливостей сфери послуг, тому і не регулюють важливі питання, вирішити які окремому підприємству складно.

У цих умовах підприємства сфери послуг самостійно розробляють й реалізують облікову політику у формі положення (розпорядження, наказу) про облікову політику на тривалий термін (мінімум на рік), створюють власні, часто примітивні, методичні напрацювання облікових служб. На нашу думку, брати участь у розробці такого документа

повинні не тільки бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, але і керівники та засновники підприємства.

Розроблення облікової політики повинно забезпечити вибір щодо основних складових (об'єктів обліку) – метод нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів, момент визнання доходів, застосування коефіцієнта сумнівності на підставі класифікації дебіторської заборгованості за строками, порядок списання витрат тощо.

Незаперечним є вплив документообороту на облікове забезпечення підприємств сфери послуг. Правильність документального оформлення надання послуг є важливим для підприємств. Адже без належним чином оформлених первинних документів неможливо об'єктивно сформулювати ціну послуг, що, своєю чергою, вплине на зростання витрат підприємства, якщо ціна буде дуже низькою, або зумовить втрату клієнтів, якщо ціна буде надто високою.

Крім того, належне документування господарських операцій сприяє збереженню майна власника, зокрема в частині інформаційного забезпечення процесу контролю за його переміщенням та ефективним використанням, оскільки первинні документи є основним джерелом інформації при здійсненні контролю та використовуються для врегулювання внутрішніх та зовнішніх відносин підприємств сфери послуг.

Основною одиницею документообороту є первинний документ, складений на момент здійснення операції, який засвідчує її здійснення [6].

Основні первинні документи в туристичній діяльності – це ваучер, страховий поліс, договір, заява, рахунок, платіжне доручення; у готельно-ресторанній діяльності – анкета громадянина України, який прибув до готелю, реєстраційна картка, візитна картка гостя на право проживання у готелі, рахунок, журнал обліку громадян, які проживають у готелі, журнал обліку іноземних громадян, які проживають у готелі, журнал реєстрації заявок на бронювання номерів (місць), касовий звіт, відомість обліку руху номерів у готелі, технічний паспорт готелю; у торговельній діяльності – договір,

накладна на відпуск товарів для реалізації, накладна, квитанція про прийом вантажів, дорожня відомість, подорожній лист, талон замовника, товарно-транспортна накладна, міжнародна автомобільна накладна (CMR), податкова накладна; у діяльності автотранспортних підприємств – товарно-транспортна накладна, подорожній лист, міжнародна автомобільна накладна (CMR), договір перевезення вантажу [7].

Облікове забезпечення на підприємствах сфери послуг напряму залежить від особливостей, зумовлених ціновою та податковою політикою.

Право встановлювати ціну послуги суб'єктами сфери послуг визначено Законом України «Про ціни і ціноутворення» [8], право формувати і провадити політику цін є прерогативою держави. Ефективна цінова політика робить довгостроковий, а інколи, вирішальний вплив на всю систему діяльності підприємств сфери послуг. Ціни свідчать про конкурентоздатність послуг і зайнятими фірмою позиціями на ринку.

Ціна на туристичному підприємстві формується під впливом зовнішніх (співвідношення туристичного попиту та пропозиції; рівень та динаміка конкуруючих цін; державне регулювання ціноутворення в туризмі; споживачі туристичних послуг) та внутрішніх (вартість (собівартість) пакету туристичних послуг; нормативний дохід туристичної фірми (витрати і прибуток)) чинників, що складаються на ринку незалежно від підприємства. Окрім того, на ціну туристичного продукту впливає: категорія обслуговування, форма обслуговування (групова або індивідуальна), кон'юнктура ринку туристичних послуг, сезонність надання послуг, транспортний засіб, що використовується, ефективність реклами та інше [9].

Туристична фірма як посередник між постачальниками і споживачами туристичних послуг не може впливати на умови їх виробництва і собівартість. Її цінова політика багато в чому залежна від рівня цін постачальників.

Ціна для окремого туристичного підприємства представлена у трьох аспектах:

1) ціна, за якою туристичне підприємство купує послуги окремих підприємств туристичної індустрії, що будуть включені в туристичний пакет;

2) ціна, яка застосовується туристичним підприємством для здійснення внутрішньогосподарських розрахунків між структурними підрозділами (реалізація туристичного продукту туристичним оператором через свого агента, просування послуги розміщення готелем за допомогою власного туристичного агента);

3) ціна, за якою туристичне підприємство різними каналами реалізує туристичний продукт або окремі послуги безпосередньо туристу.

Оптимально встановлена ціна на туристичний продукт повинна повністю забезпечувати повернення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією цього продукту, а також отримання певного прибутку.

Структура ціни туристичного продукту, окрім вищезазначених економічних категорій «собівартість», «прибуток», може включати такі елементи, як знижки і надбавки. Знижки надають туристичним фірмам при значних обсягах бронювання інших туристичних послуг (харчування, перевезення), що дозволяє їм встановлювати помірні і конкурентоздатні ціни. Надбавку отримують турагенти за виконання визначених послуг, пов'язаних з кінцевою реалізацією турпродукту.

Комплексна система управління цінами та доходом підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинна включати такі обов'язкові елементи, як науково обґрунтована цінова стратегія, яка передбачає визначення керівництвом підприємства принципового підходу до встановлення цін на готельні номери або продукти ресторанного закладу; визначення цінової тактики, яка передбачає можливість варіювання цінами і зводиться до застосування так званих стратегій цінового регулювання, розроблених на основі методу тарифних планів, основним принципом якого є пропозиція одного й того ж самого продукту різним клієнтським групам за різними цінами; формування та використання коректних методик встановлення цін на окремі види продуктів та послуг (розрахункові методи та аналогові

методи встановлення цін); система моніторингу, основним завданням якої є забезпечення процесу спостереження за найбільш важливими показниками діяльності підприємств [10].

Загальний механізм ціноутворення на послуги готельно-ресторанної справи, як і на туристичні послуги, показує, що ціноутворюючими факторами є: вартість (собівартість) виробництва послуг і нормативний дохід; рівень і динаміка конкуруючих цін конкурентів; співвідношення попиту та пропозиції на послуги готельно-ресторанного бізнесу на ринку.

Переважає більшість товарів у торгівлі реалізується за вільними цінами, які поділяються на договірні і на ціни, що їх підприємство встановлює самостійно.

Під час ціноутворення на торговельному підприємстві враховуються як зовнішні чинники, які впливають на ціни (співвідношення між попитом і пропозицією, споживчі властивості товару, конкурентні відносини, місце розташування підприємства тощо), так і внутрішні чинники (інформація про витрати підприємства, можливість їх покриття). Правильна цінова політика підприємства має вплив на покращення важливих показників його діяльності: обсяг товарообігу і розмір валового прибутку від реалізації товарів [11].

Торговельні підприємства використовують такі види цін: ціна виробника (продавця); ціна покупця (купівельна); оптова ціна; роздрібна ціна; закупівельна ціна тощо [8].

Оптова ціна – ціна продажу партії товару, який надходить у торговий обіг у порядку оптової купівлі-продажу. Складається з ціни виробника і оптової надбавки.

Роздрібна ціна – ціна продажу одиниці товару, який надходить у торговий обіг у порядку роздрібної купівлі-продажу. За роздрібними цінами продають товари невиробничого призначення незалежно від форми розрахунків безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання. Роздрібна ціна складається з ціни виробника чи оптової ціни і роздрібної торгової націнки.

Об'єктом цінової політики торговельного підприємства виступає



не ціна товару в цілому, а лише один з її елементів – торгова надбавка. Саме цей елемент характеризує ціну торговельної послуги, що пропонується покупцеві при реалізації товарів.

Торгова надбавка (націнка) – це різниця між ціною продажу і ціною закупівлі товару, забезпечує продавцю відшкодування витрат із продажу товарів і одержання прибутку.

Переважну більшість роздрібною ціни реалізації товарів складає виробнича складова, тобто ціна виробника. Хоча торговельне підприємство і може впливати на рівень цієї ціни, рівень цього впливу незначний. Торговельне підприємство самостійне тільки у встановленні розміру надбавки, який складає, як правило, 5-20% від ціни роздрібною реалізації товару. Так, цінова політика торговельного підприємства значною мірою орієнтується на цінову політику виробника.

Ціна (тариф) на транспортні послуги визначається величиною оплати перевезення вантажів, пасажирів і багажу за одиницю відстані або часу.

Ціни на автотранспортні послуги класифікуються за видами перевезень на: тарифи на вантажні перевезення (відрядні і погодинні), тарифи на пасажирські перевезення (внутрішньоміські, приміські, міжміські і міжнародні). За ступенем залежності цін від впливу держави при їх визначенні розрізняють вільні, регульовані і фіксовані ціни. Вільні ціни складаються на ринку під впливом кон'юнктури ринку і не залежать від впливу державних органів. Регульовані ціни також складаються під впливом попиту та пропозиції на ринку, але державні органи можуть впливати на них шляхом регламентації рівня рентабельності, прямого обмеження їх росту тощо. Фіксовані ціни встановлюються державними органами і застосовуються, в основному, до природних монополій.

Тарифи на автомобільний транспорт встановлюються на рівні, що забезпечує відшкодування собівартості перевезень і отримання прибутку, який можна буде використати для розвитку автотранспортного підприємства і стимулювання праці.

Сфера послуг є важливим джерелом податкового доходу для

держав усього світу, що може використовуватися на забезпечення їх суспільних благ. Оподаткування сфери послуг здійснюється згідно з Податковим Кодексом України [12] та має істотний вплив на загальний добробут країни, тому здається порятунком для урядів, які зіштовхуються з бюджетними обмеженнями і дефіцитом. З іншого боку, податковий тиск на підприємства сфери послуг дуже істотний, тому її суб'єкти наполягають на скороченні кількості податків і зменшенні ставок оподаткування.

Вибір системи оподаткування для туристичного підприємства залежить від суб'єкта, що здійснює та/або забезпечує туристичну діяльність. Туроператор, враховуючи показники фінансово-економічної діяльності, може обрати загальну систему або третю групу спрощеної системи оподаткування. У разі обрання спрощеної системи оподаткування ставка єдиного податку – 3% доходу для платників ПДВ та 5% доходу для неплатників ПДВ (обсяг доходу протягом календарного року не повинен перевищувати 5 млн. грн.).

Для турагентів – юридичних осіб можливі ті самі варіанти обрання системи оподаткування, що і для туроператорів. Турагенти – фізичні особи (ФОП) мають право обрати загальну або спрощену систему оподаткування. У разі обрання турагентом – ФОП загальної системи оподаткування необхідно сплачувати ПДФО за ставкою 18% із суми чистого оподаткованого доходу. При обранні турагентом – ФОП спрощеної системи оподаткування слід пам'ятати про те, що він має право надавати послуги лише іншим платникам єдиного податку та/або населенню. Якщо турагент – ФОП надає посередницькі послуги туроператорам (іншим суб'єктам туристичної діяльності), які найчастіше перебувають на загальній системі оподаткування, прийнятним варіантом оподаткування для нього є третя група єдиного податку (обсяг доходу протягом календарного року не повинен перевищувати 5 млн. грн.).

Щодо готельно-ресторанних підприємств, то як і туристичні підприємства, вони можуть перебувати на загальній або спрощеній системі оподаткування. Якщо готельно-ресторанне підприємство перебуває на спрощеній системі оподаткування і належить до другої

групи (фізична особа – підприємець), обсяг доходу якого протягом календарного року не перевищує 1 млн. грн., то він звільняється від застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО). Готельно-ресторанне підприємство, що знаходиться на загальній системі оподаткування, є платником ПДВ на загальних підставах.

Готельне підприємство виступає податковим агентом зі справляння туристичного збору до місцевих бюджетів.

Операції торговельного підприємства відображають в обліку залежно від системи оподаткування, на якій воно перебуває. Якщо торговельне підприємство перебуває на загальній системі оподаткування, то сплачується податок на прибуток і ПДВ. Однак може застосовуватись і спрощена система оподаткування за всіма групами податків.

Автотранспортні послуги перевізника є об'єктом обкладення ПДВ за ставкою 20%, місце постачання яких знаходиться на митній території України, та ставкою 0% незалежно від місця їх постачання, якщо мова йде про послуги з міжнародних перевезень пасажирів, багажу і вантажів.

Юридична особа або фізична особа – підприємець, що надає транспортні послуги, може бути платником єдиного податку. ФОП – платник єдиного податку другої групи може надавати транспортні послуги тільки платникам єдиного податку і населенню. Розрахунки платники єдиного податку першої – третьої груп можуть проводити тільки у грошовій (готівковій та безготівковій) формі. Взаємозалік заборгованостей їм заборонено. Тому автоперевізник – платник єдиного податку, що надає свої послуги через посередника, може виплатити йому винагороду тільки після отримання повної вартості послуги перевезення.

Загалом, сукупність особливостей, які впливають на облікове забезпечення на підприємствах сфери послуг, визначають реалізацію їх організаційно-економічного механізму.

Функція обліку у тісному взаємозв'язку та взаємодії з аналізом та аудитом реалізує здатність керівництва на основі необхідної інформації приймати оптимальні рішення, чим забезпечує сталий

розвиток підприємства, дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та вдосконалити систему управління підприємством.

Сьогодні загальна методологія та нормативні положення обліку постійно вдосконалюються для раціонального використання в єдиній системі. Ефективність системи облікового забезпечення залежить, насамперед, від урахування специфіки діяльності підприємства. Вітчизняна сфера послуг сьогодні, незважаючи на складні політичні та економічні умови, зазнає якісних перетворень.

Дослідження облікового забезпечення діяльності як складової організаційно-економічного механізму підприємств сфери послуг дозволяє виділити такі основні його завдання:

- виявлення інформаційних потреб і способів найбільш ефективного їх задоволення;
- об'єктивність відображення процесів виробництва, обігу, розподілу та споживання, використання природних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- єдність інформації, що надходить з різних джерел (фінансового, управлінського, податкового та статистичного обліку), а також планових даних;
- усунення дублювання в первинній інформації;
- оперативність інформації, яка забезпечується застосуванням новітніх засобів обчислювальної техніки.

Облікове забезпечення має відображати реальний стан бізнесу та пропонувати адекватну реакцію на зміни бізнес-процесів у навколишньому середовищі.

Таким чином, формування та реалізація облікового забезпечення діяльності в рамках організаційно-економічного механізму є об'єктивною необхідністю для кожного підприємства сфери послуг, котре зацікавлене в проведенні оцінки ситуації, формуванні системи необхідних рішень, що дають змогу досягти прогнозованого рівня ефективної діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
2. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. №324/95-ВР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
3. Балченко З.А. Бухгалтерський облік в туризмі і готелях України : навч. посібн. / З.А. Балченко. – К. : КУТЕП, 2006. – 232 с.
4. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 р. №2344-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.
5. Про облікову політику : лист Міністерства фінансів України від 21.12.2005 р. №31-34000-10-5/27793. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2779201-05/sp:java-:max20>.
6. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. №88. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95>.
7. Гура Н.О. Облік видів економічної діяльності : підручн. / Н.О. Гура. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 392 с.
8. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. №5007-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.
9. Павлюк Т.Д. Особливості формування цін на туристичні послуги в сучасних економічних умовах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/888/Downloads/Modre\\_2012\\_2\\_50%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/888/Downloads/Modre_2012_2_50%20(3).pdf).
10. Керанчук Т.Л. Проблеми ціноутворення в сфері готельно-ресторанного бізнесу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5016/1/Stata\\_Zina\\_kr atry.pdf](http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5016/1/Stata_Zina_kr atry.pdf).
11. Облік на підприємствах торгівлі та ресторанного господарства : навч. посіб. / Л.В. Нападовська, А.В. Алексєєва, О.А. Бакурова та ін.;

та заг. ред. Л.В. Нападовської. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 378 с.

12. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

## **2.5. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ І МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

*Гринів Б.В., к.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

*Гринів О.Б., начальник відділу економічного розвитку Львівської  
обласної державної адміністрації*

Основним елементом формування чистого прибутку торговельної організації є прибуток отриманий від торговельної діяльності. Під час аналізу фінансових результатів йому приділяють основну увагу.

Питання теорії і практики аналізу фінансових результатів діяльності торговельних підприємств висвітлено у працях таких відомих авторів, як М.С. Абрютіна [1], М.І. Баканов [2], Л.І. Кравченко [3], Н.М. Ушакова [4]., А.А. Фастовець [5] та інших. Однак вони обмежуються рамками фінансового аналізу результатів діяльності на рівні самостійних підприємств юридичних осіб. При цьому не приділяють належної уваги методиці операційного аналізу прибутковості окремих магазинів та інших одиниць торговельної мережі, а також аналізу прибутковості торгівлі за окремими товарними категоріями у великих торговельних мережах з використанням методик АВС-аналізу за двома параметрами, сумісного АВС/XYZ-аналізу, СVP-аналізу та інших. Тому метою цього дослідження є розкриття впливу особливостей торгівлі на організацію і методику аналізу фінансових результатів діяльності підприємств галузі в умовах застосування нових аналітичних інструментів і технологій.

Аналіз фінансових результатів торговельної діяльності з метою контролю за формуванням прибутку має здійснюватись на трьох

рівнях управління: на рівні торговельної організації в цілому, на рівні окремих її магазинів та інших одиниць торговельної мережі, які є центрами формування товарообороту і прибутку, та на рівні управління асортиментом товарів у торговельній мережі за товарними категоріями. Аналіз формування фінансових результатів на кожному з цих рівнів управління має свої завдання, аналітичний інструментарій та інформаційну базу, показані в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Модель організації аналізу для контролю за прибутковістю торговельної діяльності**

Рівень управління	Зміст аналітичної роботи	Основний аналітичний інструментарій	Інформаційна база
Торговельна організація	Ретроспективний аналіз фінансових результатів	Прийоми детермінованого факторного аналізу. CVP – аналіз (аналіз взаємозв’язку витрат обсягу реалізації і прибутку).	Дані фінансового обліку і звітності. Інформація поточних і стратегічних планів розвитку компанії.
Магазини, відділи, секції та інші одиниці торговельної мережі (центри відповідальності)	Оперативний аналіз прибутковості роботи магазинів та інших торгових точок	Методика аналізу прибутковості роботи торговельних одиниць на основі застосування вибіркового методу. CVP-аналіз.	Первинні документи. Дані аналітичного обліку прямих доходів і витрат магазинів та інших торговельних одиниць.
Бізнес-процеси і управління асортиментом за товарними категоріями	Аналіз вкладу кожної товарної категорії у результати роботи магазину за товарооборотом і прибутком	ABC-аналіз. ABC/XYZ-аналіз. Метод Дібба-Сімкіна. CVP-аналіз.	Інформація POS-терміналів про роботу торгових точок. Дані про закупівельні і роздрібні ціни на товари.

Необхідно зауважити, що підприємства торгівлі мають трохи відмінний від підприємств інших галузей порядок формування прибутку від основної діяльності, який належить врахувати в процесі аналізу взаємозв’язку витрат, обсягу реалізації і прибутку. Передусім

тут потрібно брати до уваги не тільки постійні і змінні витрати основної діяльності, але також і торговельний дохід (суму реалізованих націнок), який є джерелом покриття цих витрат і формування прибутку.

Ще однією суттєвою відмінністю є те, що асортимент товарів, які реалізують торговельні підприємства, як правило, є набагато ширшим за номенклатуру продукції підприємств промисловості. У торгівлі не розраховується маржинальний дохід на натуральну одиницю реалізованого товару, оскільки ні оптовий, ні роздрібний товарооборот немає універсального натурального вимірника. Беззбитковий обсяг реалізації товарів визначають тільки у вартісному виразі.

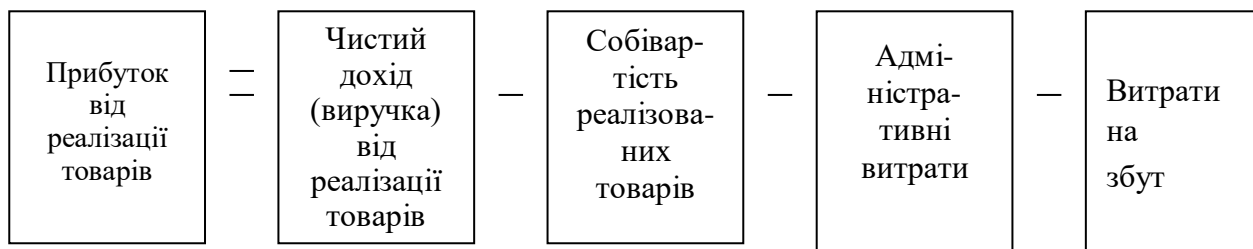
Основними центрами формування роздрібного товарообороту є магазини. Вони, навіть не маючи статусу юридичної особи, у технологічному аспекті є підприємствами роздрібною торгівлі, які самостійно виконують закінчений цикл функцій з обслуговування покупців. Тому у роздрібній торгівлі об'єктами CVP-аналізу є не тільки самостійні підприємства юридичні особи. За належно організованого управлінського обліку його об'єктами можуть бути й окремі магазини та інші структурні одиниці торговельної мережі, а у гуртовій торгівлі – філії, склади тощо. В умовах застосування категорійного менеджменту об'єктами CVP-аналізу стають одиниці управління асортиментом- товарні категорії.

На відміну від підприємств виробничих галузей, де змінні витрати є складником собівартості продукції, у торгівлі вони більше відносяться до витрат на збут, які тут є основними. У зв'язку з цим валовий прибуток торговельного підприємства немає характеру маржинального доходу (прибутку).

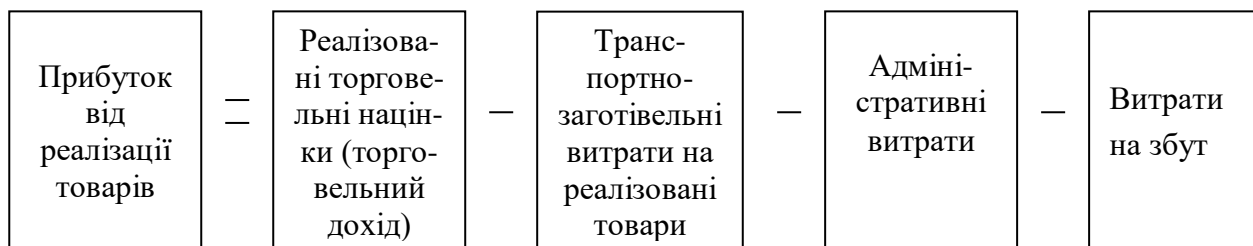
Загальна сума змінних витрат торговельного підприємства включає як змінну частину витрат на збут, так і транспортно-заготівельні витрати, які входять до складу собівартості реалізованих товарів. Друга частина цієї собівартості – купівельна вартість товарів є не скільки витратами, скільки елементом грошового потоку торговельного підприємства. Адже витрачені на закупівлю товарів кошти не витрачаються остаточно, а лише авансуються підприємством



за рахунок власного і позикового капіталу, а тому постійно перебувають в обороті. У зв'язку з цим фінансовий результат від основної діяльності торговельного підприємства з однаковим успіхом може бути визначений як за загальною схемою, прийнятою для підприємств всіх галузей, так і за схемою, що враховує специфіку торгівлі (рис.1.).



а) за загальною схемою



б) за схемою, що враховує специфіку торговельної діяльності

***Рис. 1. Порядок визначення фінансового результату від основної діяльності торговельного підприємства***

За останньою схемою показник валового прибутку визначають як різницю між сумами реалізованих торговельних націнок і транспортно-заготівельних витрат на реалізовані товари. Тому в торгівлі закупівельна вартість цих товарів як і ПДВ, акцизний податок та інші податкові вирахування з доходу (виручки) можуть не братися до уваги в аналізі взаємозв'язку витрат обігу, товарообороту і прибутку.

Що стосується постійних витрат торговельних підприємств, то вони складаються з умовно – постійної частини витрат на збут та адміністративних витрат.

Разом з тим належить зазначити, що передбачена у затверджених в 2002р. „Методичних рекомендаціях з формування витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності” [6] типова номенклатура витрат на збут не забезпечує можливості достатньо точного їх поділу на змінні і умовно-постійні щодо обсягу товарообороту, як цього вимагає СVP–аналіз. Низка статей цієї номенклатури містить елементи і змінних, і постійних витрат. Тому в управлінському обліку, виходячи з потреб конкретних підприємств, доцільно деталізувати типову номенклатуру, відкриваючи в межах чинних статей витрат відповідні субстатті. Це дає можливість не тільки забезпечити поділ витрат на збут залежно від зміни обсягу товарообороту для потреб аналізу, але й ефективніше контролювати витрати.

Розглянемо, як особливості діяльності торговельних підприємств впливають на методику аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації і прибутку. На підприємствах промисловості та інших виробничих галузях точка безбитковості реалізації визначається через ділення суми постійних витрат на коефіцієнт маржинального доходу, який являє собою маржинальний дохід, що припадає на одиницю реалізації продукції. Ця методика розрахунку ґрунтується на тому, що всі витрати покриття у точці безбитковості дорівнюють чистому доходу від реалізації, а маржинальний дохід (сума постійних витрат і прибутку) у цій точці рівний постійним витратам. Все це слушно для підприємств будь-якої галузі. Отже, якщо взяти за основу схему формування фінансового результату від основної діяльності, що враховує специфіку торгівлі (рис. 1), то загальна сума змінних витрат ( $B_3$ ) і умовно-постійних витрат ( $B_{п}$ ) торговельної діяльності у точці безбитковості дорівнює торговельному доходу ( $D$ ), тобто сумі націнок на реалізовані товари.

У торгівлі склалося декілька підходів до розрахунку безбиткового обсягу товарообороту, які показані у табл. 2.

Таблиця 2

**Підходи до визначення беззбиткового обсягу товарообороту  
торговельного підприємства**

№	Розрахункова формула беззбиткового обсягу товарообороту (Ок)	Умовні позначення	Джерело
1.	$\frac{100B_{\Pi}}{РД - РВ_3}$	Вп - сума постійних витрат торговельної діяльності, грн.; РД – рівень торговельного доходу (реалізованих націнок), % до товарообороту; РВз – рівень змінних витрат на збут, включаючи транспортно – заготівельні витрати на реалізовані витрати, у % до товарообороту.	А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко [4, с. 125-126]
2	$\frac{100B_{\Pi}}{РВП - РВЗ_3}$	РВП – рівень валового прибутку, % до товарообороту; РВЗз – рівень змінних витрат на збут, у % до товарообороту.	О.Г. Біла [7, с. 28]
3	$\frac{100B_{\Pi}}{РЧД - РВ_3}$	РЧД – рівень чистого доходу (виручки), у % до товарообороту; РВз – рівень змінних витрат на збут разом із собівартістю реалізованих товарів, у % до товарообороту.	І.О. Бланк [8, с. 231]
4	$\frac{B_{\Pi}}{1 - С}$	С – частка змінних витрат у товарообороті, який беруть за 1. У склад останніх включають: ПДВ та інші вирахування з доходу (виручки); собівартість реалізованих товарів; змінну частину витрат на збут.	А.Н. Соломатіна [9, с. 91]

Як бачимо, запропоновані в економічній літературі варіанти формули беззбиткового обсягу товарообороту відрізняються способами розрахунку коефіцієнта маржинального доходу. Методика розрахунку цього показника представлена у знаменнику кожної із

наведених у табл. 2. формули. Наприклад, у першій методиці коефіцієнт маржинального доходу - це різниця між рівнем торговельного доходу реалізованої націнки (РД) і рівнем змінних витрат на збут, включаючи транспортно – заготівельні витрати на реалізовані товари (РВз). Такий же результат дадуть і розрахунки коефіцієнта маржинального доходу, проведені із застосуванням інших підходів. Адже у всіх наведених у табл. 2 розрахункових формулах беззбиткового обсягу товарообороту виходять з того, що у цій точці маржинальний дохід дорівнює сумі постійних витрат. Кожна з них може знайти застосування у торговельному менеджменті. Однак в практиці CVP – аналізу в торгівлі зручніше застосовувати формулу (1), яка включає традиційні для підприємств цієї галузі показники. Особливо для аналізу меж беззбиткової діяльності магазинів, які не є самостійними суб'єктами господарювання.

Відстань від фактичного обсягу товарообороту до граничного становить зону безпеки підприємства. Вона показує розмір допустимого зниження обсягу товарообороту за несприятливої кон'юктури, яке дозволяє підприємству здійснювати беззбиткову діяльність.

Аналізуючи зону безпеки торговельної діяльності важливо розрахувати вплив факторів на зміну значення граничного обсягу товарообороту у звітному періоді порівняно з плановим чи базисним значеннями цього показника. Розрахунок їх впливу можна провести одним із прийомів прямого детермінованого факторного аналізу, використовуючи залежності (1) або (2). Однак, належить зауважити, що можливості максимального віддалення від точки беззбитковості за рахунок зростання товарообороту обмежуються торговельно-виробничими потужностями підприємств, платоспроможним попитом населення, а також конкуренцією.

Крім розглянутих завдань CVP - аналіз дає можливість знайти очікувану суму прибутку від реалізації товарів ( $\Pi_p$ ) за певного обсягу діяльності та інших відповідних значень прибуткоформуєчих показників. Для цього в торгівлі доцільно застосовувати одну із наступних формул:

$$\Pi_p = \left[ \frac{O(PД - PB_3)}{100} \right] - B_{II}; \quad \Pi_p = \left[ \frac{O(PВП - PB_3)}{100} \right] - B_{II}. \quad (5); (6)$$

де  $O$  – обсяг товарообороту, в тис.грн.

Ці формули можуть бути використані і для розрахунку впливу факторів на зміну прибутку від торговельної діяльності порівняно з планом чи базисним періодом. Різні модифікації цих моделей необхідно застосовувати в аналізі чутливості прибутку від прийняття тих чи інших управлінських рішень, що впливають на зміну значень прибуткоформуєчих показників.

Так, розширений варіант моделі (5) дає можливість з'ясувати, за якого обсягу товарообороту і за яких співвідношень у ньому видів обороту чи оборотів окремих підприємств при індикативно - планових значеннях основних прибуткоформуєчих факторів можливе одержання цільової суми прибутку від реалізації товарів ( $\Pi_p$ ). Для цього пропонуємо використати таку формулу:

$$\Pi_p = \left[ \sum_{i=1}^n \frac{O_i(PД_i - PB_{3i})}{100} \right] - B_{II}, \quad (7)$$

де  $O_i$  – обсяг товарообороту  $i$ -того виду (галузі, магазину, секції), в тис.грн.;

$PД_i$  – рівень торговельного доходу (реалізованої націнки)  $i$ -того виду товарообороту (галузі, магазину, секції), у % до обороту;

$PВ_{3i}$  – рівень змінних витрат, пов'язаних з  $i$ -тим видом товарообороту, у % до обороту;

$n$  – кількість видів обороту (галузей, магазинів, секцій).

За цією формулою, багатогалузеве торговельне підприємство може розрахувати очікуваний прибуток від основної діяльності, який воно отримає у перспективі за різних варіантів обсягу виручки від реалізації і часток в ній галузей діяльності (гуртової і роздрібною торгівлі, ресторанного господарства), враховуючи ситуацію на ринку та господарські можливості. Це дозволить оцінити ефективність кожного з можливих варіантів розвитку товарообороту і обрати найдоцільніший.

Формула (7) може бути також використана у торговому менеджменті для розрахунку та оцінки впливу на прибуток від реалізації змін у товарообороті, пов'язаних з відкриттям нових чи скороченням, перепрофілюванням, розширенням діючих магазинів, їх секцій та інших підрозділів. Але це вимагає відповідної інформації про параметри діяльності підприємств і їх структурних підрозділів.

СVP-аналіз дозволяє вирішити і обернену до цієї задачу, знайти обсяг товарообороту ( $O$ ), необхідний для отримання підприємством певної суми цільового прибутку від реалізації ( $\Pi_p$ ), при заданих значеннях рівнів торговельного доходу чи валового прибутку і витрат, що ними покриваються. Для вирішення цієї задачі може бути використана одна із наступних формул:

$$O = \frac{100(B_{\Pi} + \Pi_p)}{РД - РВ_3}; \quad O = \frac{100(B_{\Pi} + \Pi_p)}{РВП - РВ_3}. \quad (8); (9)$$

Наведені у табл. 2. формули розрахунку точки беззбитковості товарообороту є базовими. Їх різноманітні модифікації застосовуються в аналізі чутливості меж беззбиткової діяльності торговельних підприємств. Вони можуть бути застосовані і для вирішення інших завдань, зокрема, для вдосконалення факторного аналізу прибутковості торговельної діяльності.

Як уже зазначалось, для торговельних підприємств фінансовим результатом основної діяльності є прибуток або збиток, отриманий від реалізації товарів. Аналізуючи його, необхідно встановити, якою мірою зміна цього показника відбулася за рахунок обсягу товарообороту і якою за рахунок динаміки рівнів якісних прибуткоформульних показників. У більшості підручників з економічного аналізу та економіки торговельних підприємств, у тому числі і названих вище авторів, такий розрахунок впливу факторів на прибуток від реалізації товарів ( $\Pi_p$ ) рекомендується проводити одним із способів прямого детермінованого факторного аналізу з використанням такої моделі залежності показників:

$$П_p = \frac{O(PД - РВ)}{100}, \quad (10)$$

де  $O$  - обсяг товарообороту, грн.;

$РД$  — рівень валового торговельного доходу, % до обороту;

$РВ$  – рівень витрат обігу, % до обороту.

Не зупиняючись на деталях цієї методики, оскільки вона добре розкрита в літературних джерелах, зазначимо, що вплив зміни обсягу товарообороту на прибуток від реалізації товарів визначають на основі залежності (10) найчастіше способом абсолютних різниць. Для цього абсолютне відхилення обсягу товарообороту множать на планове чи базове значення рівня прибутку від реалізації. Вплив на прибуток зміни рівня валового торговельного доходу (реалізованих націнок) чи рівня витрат обігу визначають множенням відхилень звітних рівнів цих показників від планових чи базових їх значень на фактичний обсяг товарообороту звітного періоду. При цьому в отриманому результаті знак проставляють не алгебраїчний, а на основі логічних міркувань про характер впливу на прибуток зміни рівня того чи іншого факторного показника.

В основі розглянутої методики факторного аналізу лежить припущення, згідно з яким приріст обсягу товарообороту забезпечує плановий чи базовий рівень рентабельності. Неспроможність такого припущення яскраво виявляється за ситуації, коли у базовому періоді, з яким проводиться порівняння, реалізація товарів була збитковою, а у звітному стала прибутковою. Тоді за традиційною методикою факторного аналізу зростання обсягу товарообороту у звітному періоді приносить певну суму збитків, а значить, є не вигідним для підприємства. Насправді, за рентабельної роботи та інших рівних умов збільшення товарообороту у звітному періоді сприяє зростанню прибутку підприємства від торговельної діяльності.

Традиційна методика факторного аналізу також не цілком адекватно відображає вплив на прибуток від реалізації товарів зміни рівнів якісних прибуткоформуєвальних показників. Це зумовлено тим, що залежність (10), покладена в основу факторних розрахунків,

недостатньо повно розкриває сутність взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації і прибутку (Cost-Volume-Profit Relationships). Сутність цього взаємозв'язку глибше розкриває сучасний маржинальний аналіз прибутку від реалізації. Він дає можливість не тільки визначити беззбитковий обсяг продажу але й оцінити роль найважливіших комплексних факторів у формуванні прибутку від реалізації та забезпечити підтримку ефективного управління цим процесом.

На наш погляд, ця методика може успішно застосовуватися не тільки для визначення беззбиткового обсягу товарообороту чи пошуку варіантів ефективнішого використання обмежених ресурсів, але й у факторному аналізі фінансових результатів від основної діяльності торговельних підприємств. Для цього, згідно з адаптованою до умов торгівлі методикою CVР - аналізу, доцільно застосовувати одну з таких факторних моделей формування прибутку від реалізації товарів ( $\Pi_p$ ):

$$\Pi_p = \left[ \frac{O(PД - PB_3)}{100} \right] - B_{\Pi}; \quad \Pi_p = \left[ \frac{O(PB\Pi - PB_3)}{100} \right] - B_{\Pi}, \quad (11); (12)$$

де  $PB_3$  - рівень усіх змінних витрат покриття, % до обороту;

$PB\Pi$  - рівень валового прибутку, % до обороту;

$PB_3$  — рівень змінних витрат на збут, % до обороту;

$B_{\Pi}$  - сума умовно - постійних витрат, грн.

Ці моделі відрізняються способами розрахунку коефіцієнта маржинального доходу. Кожна з них може знайти застосування у факторному аналізі прибутку від реалізації товарів. Однак в практиці CVР – аналізу в торгівлі зручніше застосовувати формулу (11). Вона включає характерний для підприємств цієї галузі показник рівня валового торговельного доходу (реалізованої націнки), яка є основним джерелом відшкодування витрат та формування прибутку торговельних підприємств.

У розширеному варіанті факторна модель (11) має такий вигляд:

$$\Pi_p = \frac{O[PД - (PB_3 + PB_{ТЗ})]}{100} - (B_{\Pi} + AB), \quad (13)$$



де  $PB_{ТЗ}$  – рівень транспортно-заготівельних витрат на реалізовані товари, % до обороту;

$BЗ_{П}$  – витрати на збут постійні, грн.;

$AB$  – адміністративні витрати, грн.

Порівняння результатів факторного аналізу прибутку від реалізації товарів, проведеного на прикладі одного з споживчих товариств Жовківської райспоживспілки за традиційною методикою і з використанням методики CVР-аналізу показало, що вони суттєво відрізняються. Ці відмінності зумовлені тим, що методика CVР-аналізу глибше і точніше розкриває взаємозв'язок між витратами обігу, товарооборотом і прибутком від реалізації. В цьому і є перевага CVР-аналізу перед традиційною методикою.

Необхідно також зауважити, що моделі (11), (12) і (13) можуть застосовуватись не тільки у ретроспективному аналізі прибутку від реалізації товарів. Різні модифікації цих моделей необхідно застосовувати в аналізі чутливості прибутку від прийняття тих чи інших управлінських рішень, що впливають на зміну значень прибуткоформуєчих показників, в тому числі і в оперативному аналізі прибутковості торговельних підприємств.

У торгівлі методика оперативного аналізу найбільш повно розроблена для контролю за товарооборотом і товарними запасами [2;3]. Постійне спостереження за цими показниками зумовлене їх значенням для забезпечення нормального функціонування підприємств торгівлі. Однак, в сучасних умовах господарювання збільшення обсягу товарообороту – не самоціль торгового менеджменту, а засіб отримання більшого прибутку чи досягнення іншої мети, наприклад, зростання ринкової вартості підприємства, розширення його впливу в сегменті споживчого ринку тощо. У зв'язку з цим, фінансові показники роботи магазинів (витрати обігу, реалізовані торгові націнки, прибуток від реалізації товарів), які раніше, як правило, не були об'єктами оперативного аналізу, тепер ними стають. Це пов'язано з необхідністю попередження збитковості роботи підприємств торгівлі та їх структурних підрозділів, що є

важливим в умовах зростання конкуренції і загострення проблеми виживання.

Однак, прийнята в торгівлі система обліку не передбачає визначення показників прибутковості роботи окремих магазинів та інших структурних підрозділів самостійних підприємств. Хоча в умовах радянської економіки робились спроби впровадити внутрішньогосподарський облік фінансових результатів діяльності магазинів та інших одиниць торговельної мережі госпрозрахункових підприємств. Ці спроби не мали успіху у зв'язку з відсутністю реальної практичної необхідності у систематичному веденні такого обліку.

На наш погляд, для цілей контролю за прибутковістю роботи окремих магазинів та інших одиниць торговельної мережі достатньо проводити оперативний аналіз результатів їх діяльності на основі застосування вибіркового методу.

Необхідно зауважити, що на відміну від статистики, вибірка в економічному аналізі, а зокрема в оперативному, використовується рідко. Хоча вона як метод дослідження за точністю і швидкістю отримання результату найбільш повно відповідає вимогам оперативного аналізу. Проф. А.Ф. Павленко і акад. М.Г. Чумаченко обґрунтували необхідність розширення сфери застосування вибіркового методу в економічному аналізі діяльності підприємств [10, с.29].

Вибірка як спосіб оперативного аналізу забезпечує отримання необхідної інформації для контролю за прибутковістю діяльності окремих магазинів й інших структурних підрозділів підприємств торгівлі за окремі місяці чи квартали. Досвід показує, що такий вибірковий оперативний аналіз є ефективним і слугує попередженню збитковості. Наприклад, у Старорафалівському споживчому товаристві Володимирецької райспоживспілки (Рівненська область) шляхом порівняння доходів від реалізації товарів з поточними витратами кожного з магазинів, отриманих вибіркоким методом за квартал, визначають прибутковість їх діяльності. Аналізують причини збитковості окремих магазинів, окреслюють і здійснюють заходи щодо подолання збитковості. Подібний досвід оперативного аналізу

результатів діяльності магазинів є в Глибоцькій райспоживспільці Чернівецької області. Цей досвід заслуговує вивчення і поширення.

Заходи з ліквідації збитковості, яка виявлена внаслідок оперативного аналізу діяльності окремих торговельних одиниць, зводяться, як правило, до пошуку шляхів активізації їх роботи і приведення ресурсного забезпечення у відповідність до реальних обсягів діяльності. Якщо забезпеченість тими чи іншими ресурсами більша ніж необхідно, росте ресурсоемність товарообороту та відповідно збільшується рівень витрат обігу і, як наслідок, виникає збитковість. Завдання аналізу збалансованості основних груп факторів формування товарообороту повинні вирішуватись за кожним збитковим магазином, враховуючи на якій стадії життєвого циклу він знаходиться, його слабкі і сильні сторони діяльності, вплив факторів зовнішнього середовища тощо. З позицій перспективності варто розглянути досягнутий рівень торгового обслуговування, модель товарних запасів, асортиментну політику, а також відповідність виробничого потенціалу і кваліфікації персоналу завданням розвитку. Лише таким чином можна окреслити реальні оперативні заходи з активізації роботи і подолання збитковості конкретного торговельного підприємства.

Однак, важливо не тільки ліквідувати збитковість, якщо вона уже виникла, а попередити її виникнення. Тому оперативний аналіз варто розглядати ширше ніж просто аналіз поточного стану справ підприємства, який зводиться до визначення відхилень від планових показників за невеликі періоди часу. Оперативний аналіз необхідно розглядати як систему дій, спрямованих на досягнення заданих цілей протягом планового періоду.

У господарській практиці необхідно передбачити результати діяльності своєчасно, до закінчення звітної періоду. Тому важливим завданням оперативного аналізу є прогнозування кінцевих місячних чи кварталних результатів роботи підприємств з метою обґрунтування необхідних дій і коригування поточних планів.

Результати прогнозного оперативного аналізу є орієнтирами діяльності підприємства у плануванні й аналізі поточної ситуації.

Такими ж параметрами функціонування повинні виступати критичні точки основних показників. Введення критичних точок тісно пов'язане з маржинальним аналізом. Він дає можливість з'ясувати, за якого обсягу товарообороту і за яких співвідношень у ньому видів обороту чи оборотів окремих підприємств можливе одержання прибутку, достатнього для нормального розвитку. Маржинальний аналіз проводиться також для оцінки "ризикованості" плану через визначення меж, у яких підприємство може почувати себе безпечно, тобто не допускати збиткової роботи. Для цього необхідно визначити для кожного магазину граничні значення обсягу товарообороту, рівнів торгової націнки і витрат обігу.

Що стосується граничних значень товарообороту ( $O_k$ ) то їх розраховують не тільки виходячи із фактичних показників, які склались у звітному періоді. Варіанти ( $O_k$ ) знаходять також у процесі планування товарообороту при різних варіантах планових показників. Такі розрахунки найчастіше проводять за формулою (1), наведеною у табл. 2.

Однак при проведенні багатоваріантних планових розрахунків до визначення ( $O_k$ ) необхідно спочатку розрахувати значення рівнів постійних і змінних витрат покриття, виходячи із відповідного планового обсягу товарообороту і середнього рівня торговельної націнки. При цьому плановий рівень постійних витрат визначають як відношення суми цих витрат, що склалась у звітному періоді з врахуванням можливих змін (наприклад, розширення чи зменшення оренди торгових площ), до планового обсягу товарообороту у відсотках. У розрахунках граничних значень показників плановий товарооборот розглядається як критичний.

Як уже зазначалось, максимально допустиме значення рівня витрат покриття у точці беззбитковості дорівнює середньому рівню торгової націнки. Звідси максимально допустимий рівень змінних витрат торговельного підприємства у кожному з варіантів планових розрахунків можна визначити за формулою:

$$PB_{3\max} = PD - \left( \frac{B_{\text{п}} \cdot 100}{O} \right), \quad (14)$$

де  $PB_{з\max}$  – максимально допустимий рівень змінних витрат обігу, у % до товарообороту;

$PD$  – плановий середній рівень торгової націнки, % до обороту;

$Bп$  – планова сума постійних витрат, тис.грн.;

$O$  – плановий обсяг товарообороту, тис.грн.

Виходячи із формули (14) мінімальний середній рівень торгової націнки  $PD_{\min}$  можна визначити так:

$$PD_{\min} = \left( \frac{B_{п} \cdot 100}{O} \right) + PB_{з\max} . \quad (15)$$

Знаючи граничні значення показників, можна в цих рамках розробляти господарську стратегію підприємства на перспективу і навіть визначити, як той чи інший варіант плану вплине на прибуток від реалізації. Аналіз граничних показників „зон безпеки” діяльності торговельних підприємств і використання його результатів в управлінні сприяє попередженню збитковості.

Крім розглянутих завдань CVP-аналіз повинен широко застосовуватись в торгівлі для знаходження оптимальних варіантів використання обмежених ресурсів з точки зору їх впливу на результати діяльності підприємств. Для вирішення таких завдань необхідно знаходити маржинальний дохід, який забезпечує кожен товар чи група товарів на одиницю обмеженого ресурсу (наприклад, на 1м<sup>2</sup> торгової площі). Пріоритет у використанні обмеженого ресурсу віддають тому виду товару, який забезпечує найбільший маржинальний дохід на одиницю ресурсу. При розподілі обмеженого ресурсу слід враховувати також граничний попит на той чи інший товар (продукцію, послуги) та інші обмеження.

У господарській практиці торговельних підприємств виникає і багато інших ситуацій, в яких для прийняття обґрунтованих управлінських рішень потрібно визначати показники маржинального доходу, змінних і постійних витрат та області їх релевантності.

Методика CVP – аналізу має суттєві переваги перед традиційною для торгівлі методикою факторного аналізу фінансових результатів. Вона адекватніше відображає зв'язок між витратами обігу,

товарооборотом і прибутком. Тому її застосування в практиці торговельного менеджменту забезпечує ефективнішу підтримку управління формуванням фінансового результату від реалізації товарів. Звичайно, СVP – аналіз має ряд обмежень, допускає деякі спрощення і припущення [11, с. 261]. Незважаючи на це він є важливим аналітичним інструментом для обґрунтування управлінських рішень, використання якого дозволяє торговельним підприємствам більш впевнено і розсудливо здійснювати свою діяльність в умовах конкуренції та ринкової нестабільності.

### **Список використаних джерел:**

- 1.Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности. – М.: Дело и Сервис, 2000. – 365с.
- 2.Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / [под ред. М.И. Баканова]. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400с.
- 3.Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебн. для вузов / Л.И. Кравченко. Мн.: Вышэйшая школа, 2003. – 526с.
- 4.Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підр. для вузів [А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко / за ред. Н.М. Ушакової]. – К.: Хрещатик, 1999. – 800с.
- 5.Економіка підприємства: навч. посібник / [за ред. А.А. Фастовець]. – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000. – 572с.
- 6.Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності. Затверджено наказом Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України: Від 22.05.2002р. №145.
- 7.Методичні рекомендації щодо складання фінансового плану торговельного підприємства. – К.: Укоопспілка, 2002.-49 с.
- 8.Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. -408с.
- 9.Экономика и организация деятельности торгового предприятия. Под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 2000. -295с.
- 10.Павленко А.Ф., Чумаченко М.Г. Трансформація курсу "Економічний аналіз діяльності підприємства" [Текст]: Наук. доповідь /А.Ф. Павленко, М.Г. Чумаченко.–К.: КНЕУ, 2001. – 98 с.

*11.Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності: навч. посіб. 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 392с.*

## **2.6. ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

*Воронко Р.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри аудиту, аналізу та оподаткування*

*Воронко О.С., к.е.н., доцент кафедри аудиту, аналізу та оподаткування*

*Львівський торговельно-економічний університет*

Прийняття ефективних управлінських рішень у процесі здійснення господарської діяльності кооперативними організаціями і підприємствами суттєво залежить від побудови системи внутрішнього контролю, яка повинна відповідати сучасним вимогам та бути інтегрованою в єдину інформаційну систему управління. Функціонування дієвої системи внутрішнього контролю є запорукою раціонального використання усіх видів ресурсів, забезпечення законності господарської діяльності, запобігання можливим ризикам, досягнення стабільності та конкурентоспроможності підприємств і зростання економічного потенціалу споживчої кооперації. Доцільно зазначити, що внутрішній контроль постійно вдосконалюється шляхом його переорієнтації від традиційного пасивного, констатуючого до активних форм, які створюють контроль-аналітичне забезпечення менеджменту та сприяють виявленню резервів підвищення ефективності діяльності підприємств.

Організація внутрішнього контролю у споживчій кооперації має свої особливості й окремі відмінності, що пов'язано зі специфікою і технологічними особливостями різних галузей її діяльності та з відсутністю єдиного уніфікованого, законодавчо врегульованого порядку створення, функціонування і побудови системи внутрішнього контролю, яка була б придатною для застосування будь-якими

кооперативними підприємствами чи організаціями і сприяла б підвищенню ефективності їх господарювання. Процес організації внутрішнього контролю у споживчій кооперації полегшується завдяки наявності окремих відомчих нормативних документів [1, 2, 3]. Разом з тим в інформаційному й організаційному його забезпеченні на сьогодні є ряд невирішених проблем, які вимагають розробки необхідних для контролю документів і звітних форм, а також високої фахової підготовки працівників контрольних служб і управлінського персоналу з метою прийняття правильних рішень, виходячи з конкретної господарської ситуації.

В багатьох випадках інформація, яка необхідна для контролю господарської діяльності подається керівництву підприємства із запізненням, коли вплинути на господарські операції і процеси вже важко або неможливо, що не дозволяє запобігти втратам ресурсів. У зв'язку з цим, внутрішній контроль на підприємствах споживчої кооперації як складова системи управління вимагає суттєвого вдосконалення.

Вагомі напрацювання у дослідженні теоретичних і практичних аспектів організації та методики внутрішнього контролю мають такі українські вчені: М.Т.Білуха, Т.А.Бутинець, Н.Г.Виговська, Л.В.Гуцаленко, В.А.Дерій, Н.І.Дорош, І.К.Дрозд, Є.В.Калюга, У.О.Марчук, Л.В.Нападовська, В.П.Пантелєєв, К.І.Редченко, В.С.Рудницький, В.О.Шевчук та ін.

Із зарубіжних вчених окремі питання внутрішнього контролю досліджували: В.Д.Андрєєв, Е.А.Аренс, І.А.Белобжецький, В.В.Бурцев, Дж.К.Лоббек, Дж.К.Робертсон, В.П.Суйц, Дж.Фостер, Ч.Т.Хорнгрен, С.О.Шохін та ін.

Огляд та узагальнення праць вчених свідчать про те, що ними досить детально висвітлюються питання, пов'язані із розкриттям сутності економічного контролю, його методики та організації, значення і функцій у системі управління. Проте, незважаючи на значний внесок цих вчених у вирішення окремих проблем організації та методики контролю, питання місця і ролі внутрішнього контролю в сучасній системі менеджменту є недостатньо досліджені. Мало розкриті



у літературних джерелах також питання, пов'язані із визначенням сучасних підходів до побудови системи внутрішнього контролю у системі споживчої кооперації України. Це обумовлює необхідність вироблення концептуальних підходів до визначення завдань і послідовності проведення внутрішнього контролю із відповідним інформаційним забезпеченням цього процесу.

Внутрішній контроль, будучи основою результативного управління підприємством, залежить, в першу чергу, від якісної інформаційної обліково-аналітичної підтримки, яка повинна відповідати сучасним умовам стрімкої глобалізації бізнесу. При цьому збільшення обсягів наявної релевантної інформації має задовольняти потреби управління як поточною діяльністю підприємства так і його стратегічним розвитком. Система внутрішнього контролю є координуючою ланкою між системою бухгалтерського обліку та менеджментом підприємства.

Рішення, прийняті управлінським персоналом, доводяться до безпосередніх виконавців. Всі господарські операції, які здійснюються в ході виконання рішення, фіксує облікова система і передає зібрану й згруповану належним чином у вигляді відповідних внутрішніх документів та звітів інформацію управлінському персоналу. Але спочатку ця інформація проходить перевірку з метою підтвердження її достовірності системою внутрішнього контролю, в процесі якої можуть бути виявлені відхилення, помилки та зловживання і запропоновані шляхи їх усунення та уникнення у майбутньому. Крім цього, система внутрішнього контролю здійснює також безпосереднє спостереження за усіма господарськими операціями й процесами під час здійснення і визначення результатів їх завершення.

В цьому контексті створення ефективного внутрішнього контролю в системі споживчої кооперації України повинно бути зорієнтовано на поліпшення якості інформаційного забезпечення менеджменту достовірними і структурованими даними, необхідними для управління. Здебільшого саме внаслідок недооцінки ролі внутрішнього контролю і застарілих підходів до його організації та проведення знижується рівень результативності управління бізнесом,

погіршується інформаційне середовище менеджменту підприємств і організацій споживчої кооперації.

Виходячи із мети і завдань внутрішнього контролю, ряд вчених розглядають його як систему спостереження й перевірки процесу функціонування певного об'єкта з метою забезпечення додержання законності та встановлення відхилень від заданих параметрів [4, с. 331; 5, с. 53; 6, с. 11]. Ще одна група вчених визначає внутрішній контроль як контрольні функції чи процедури, які здійснюються власниками у відповідності до чинного законодавства та інших документів [7, с. 18; 8, с. 39]. Інші автори трактують внутрішній контроль як систему спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням та встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт [9, с. 185; 10, с. 18; 11, с. 398]. Наступна група науковців визначає внутрішній контроль як ефективний метод забезпечення господарської діяльності і підвищення рентабельності виробництва [12, с. 175].

Спільним серед думок більшості вчених є те, що внутрішній контроль визнається інструментом управління і постійним процесом, проводиться він власниками, керівниками, бухгалтерськими, фінансовими та іншими функціональними службами підприємства задля перевірки законності, достовірності і доцільності здійснення господарських операцій, ефективності фінансово-господарської діяльності й використання усіх видів ресурсів та відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням.

На нашу думку, визначення внутрішнього контролю повинно мати такий зміст: внутрішній контроль – це система спостереження і перевірки законності та економічної доцільності здійснення господарських операцій, збереження та раціонального використання всіх видів ресурсів, виконання працівниками своїх функціональних обов'язків з метою своєчасного виявлення недоліків та застосування заходів щодо їх усунення шляхом управлінського впливу на керований об'єкт, запобігання кризовим явищам і забезпечення ефективного ведення бізнесу.

Внутрішній контроль повинен здійснюватись на системній основі із визначеними цілями та завданнями, відповідно до складених планів і графіків проведення перевірок, з аргументацією критеріїв вибору об'єктів контролю та методів їх дослідження, документуванням контрольного процесу і складанням звітності. Належна організація і висока культура внутрішнього контролю може бути запорукою виявлення, оцінки і врахування наявних ризиків, повноцінного обміну інформацією між різними підсистемами менеджменту підприємства, ефективного моніторингу за усуненням недоліків.

Чинним законодавством України, зокрема п. 5 ст. 8 Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” [13] передбачено, що підприємство самостійно розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів. Тобто у системі внутрішнього контролю, при загальній відповідальності за належну його організацію керівництва підприємства, основні контрольні функції покладаються на головного бухгалтера і його службу та керівників інших функціональних підрозділів і служб.

Проте, бухгалтерія, керівники і працівники інших функціональних підрозділів підприємств й організацій споживчої кооперації не можуть забезпечити в повному обсязі виконання функцій внутрішнього контролю для задоволення потреб менеджменту у якісній та оперативній інформації, необхідній для ухвалення стратегічних рішень, стійкого розвитку споживчої кооперації і виживання її в умовах жорсткої конкуренції. Це зумовлено рядом причин. Зокрема, інформація яка отримується і передається керівництву обліковою системою стосується, в основному, минулих подій і може містити у собі приховані недоліки, які, за умови використання цієї інформації для прийняття стратегічних рішень, будуть поширені на майбутні періоди. Тобто, здійснюючи частковий внутрішній контроль та виконуючи основне завдання, пов'язане з відображенням фактичного стану господарювання на підприємствах і організаціях споживчої

кооперації, бухгалтерія не вирішує проблем контролю в глобальному масштабі, зокрема, щодо реалізації стратегічних цілей.

Тому, крім контролю, який відбувається за участю облікових працівників та керівників інших структурних підрозділів відповідно до їх функціональних обов'язків, виникла потреба у створенні самостійного органу, який би надавав консультаційні послуги керівникам різних рівнів управління з питань законності й економічної доцільності господарських операцій та постійно постачав якісну контрольну інформацію управлінському персоналу. Наявність такої інформації сприяє прийняттю своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує поточний контроль за їх реалізацією. Найкраще із зазначеними функціями, як показує міжнародний, а зараз і національний досвід, справляється служба внутрішнього контролю (аудиту), яка, на відміну від існуючих у системі споживчої кооперації контрольних підрозділів і ревізійних служб, є більш гнучкою й динамічною та забезпечує інформаційне підґрунтя прийняття тактичних і стратегічних рішень для виживання в сучасному конкурентному середовищі.

Враховуючи той факт, що прямими засновниками спілок, які входять до складу системи споживчої кооперації, можуть бути тільки споживчі товариства, то основним об'єктом внутрішнього контролю є саме вони. Аналіз організаційної побудови споживчої кооперації показав, що станом на 1 січня 2017 року у ній функціонувало 2244 споживчих товариства і районних споживспілок, які належали до 22 спілок обласного рівня. Мережа підприємств споживчої кооперації нараховувала 8080 одиниць, із яких 6337 – це підприємства роздрібною торгівлі, 1417 – заклади ресторанного господарства та 326 – ринки [14].

Відповідно, щоб охопити контрольню-ревізійною роботою таку велику кількість споживчих товариств, спілок та підпорядкованих їм підприємств, організацій й установ і забезпечити якісне виконання контрольних процедур керівництво Укоопспілки має у своєму розпорядженні ревізійні комісії (ревізорів) та контрольню-ревізійний апарат відповідних спілок і Центральної спілки споживчих товариств України.

Організація внутрішнього контролю в системі споживчої кооперації має свої особливості, які зумовлені розгалуженістю економічних відносин між кооперативними підприємствами і організаціями та інтеграцією цілей управління. За нинішніх умов підвищується ступінь ризику господарювання, ускладнюються облікові процеси, з'являються нові об'єкти контролю (процеси, сегменти тощо). Тому система внутрішнього контролю повинна будуватися з врахуванням багатогалузевої діяльності споживчої кооперації, широти і конфліктності інтересів користувачів інформації, ускладнення та різноманітності економічних процесів та зв'язків.

Багатогалузева діяльність споживчої кооперації вимагає як розгалуженої структури управління, так і надійного контролю, спрямованого на вирішення таких специфічних проблем:

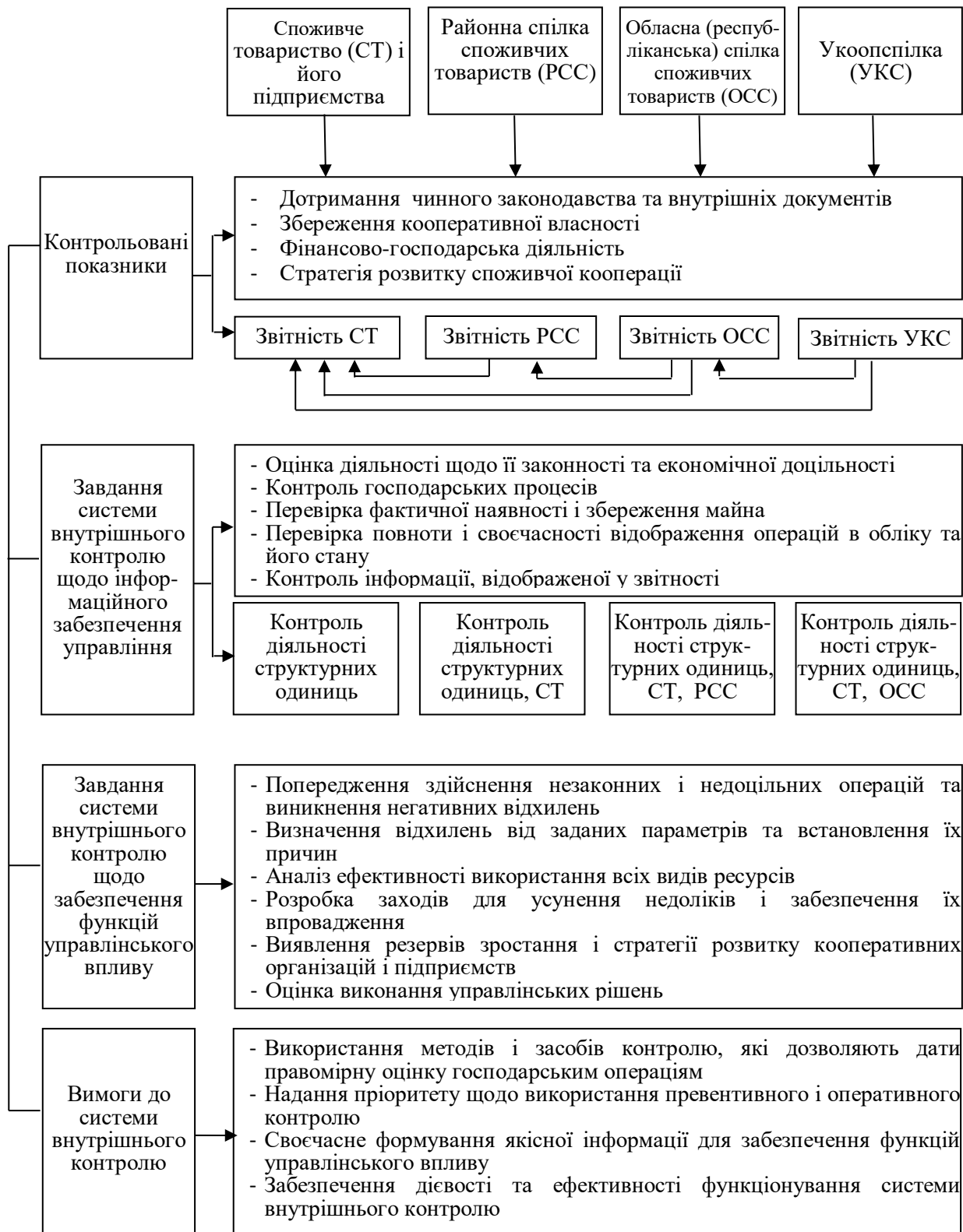
- значна кількість контролюючих підрозділів (служб) потребує чіткої координації їхньої діяльності;
- забезпечення максимально можливого ступеня незалежності підрозділів (служб) внутрішнього контролю від виконавчих органів;
- визначення і закріплення у внутрішніх регламентуючих документах функцій служб і працівників, що виконують внутрішній контроль;
- регламентація контролюючого впливу вищих органів управління на фінансово-господарську діяльність підпорядкованих (підвідомчих) організацій та їх контрольних підрозділів.

Функції внутрішнього контролю в системі споживчої кооперації розділені між організаційними рівнями управління таким чином, що працівники контрольних підрозділів вищого рівня перевіряють діяльність підвідомчих підприємств і керівників нижчого рівня. Для забезпечення неупередженості та достовірності контрольної інформації важливо розподілити обов'язки між різними організаційними рівнями внутрішнього контролю в системі споживчої кооперації. Так само питання, які не потребують присутності на місцях, за наявності сучасних інформаційних технологій повинні вирішуватися на більш високих рівнях управління. Зокрема, це може стосуватися розробки методології внутрішнього контролю.

Функціонування внутрішнього контролю у системі споживчої кооперації повинно бути спрямоване на: досягнення ефективності господарювання усіх підприємств та організацій, що входять у систему за рахунок раціонального поточного і стратегічного планування, обліку, аналізу й контролю усіх структурних одиниць, видів діяльності та процесів; забезпечення своєчасності і достовірності інформації, відображеної в управлінській, фінансовій, статистичній і податковій звітності; ухвалення обґрунтованих оперативних і прогнозних управлінських рішень. Особливістю контрольованого середовища для спілок різних рівнів (районного, обласного (республіканського), центрального) системи Укоопспілки є обов'язковість розробки і затвердження їхнім керівництвом внутрішніх вимог до формування і подання внутрішньої звітності для цілей управління.

Основною вимогою до інформації, яка відображається у звітності кожного споживчого товариства (господарської одиниці), що об'єднує спілка, повинна бути співставимість показників шляхом дотримання єдиної облікової політики. Тому, в якості контрольованих показників спілки вищого рівня, крім власної звітності, в полі зору внутрішнього контролю знаходяться показники звітності споживчих товариств і підприємств, що утворюють спілку, та звітність споживчих спілок нижчого рівня, інформація якої консолідується у її зведений звіт. Також, в процесі інформаційного забезпечення менеджменту внутрішній кооперативний контроль здійснює перевірку як власних структурних одиниць і споживчих товариств, так і споживчих спілок нижчих рівнів управління.

Виходячи з цього, схематично побудову внутрішнього контролю у системі споживчої кооперації можна відобразити як поєднання внутрісистемного (відомчого) контролю, який здійснюється контрольовано-ревізійними службами споживчих спілок різних рівнів управління та внутрішньогосподарського контролю, який проводиться у межах кожної структурної одиниці, що входить у систему (рис. 1).



**Рис. 1. Побудова системи внутрішнього контролю у споживчій кооперації України**

Виконуючи завдання щодо забезпечення якісною інформацією апарату управління та функцій дієвого управлінського впливу, система внутрішнього контролю підприємств і організацій споживчої

кооперації повинна відповідати певним вимогам, дотримання яких, при використанні спеціальних методичних прийомів і засобів, дозволяє надати правомірну оцінку господарської діяльності, забезпечити превентивний і оперативний контроль та ефективність функціонування не тільки цієї системи, а й бізнесу загалом.

Надання пріоритету щодо використання превентивного і оперативного контролю одночасно застерігає від зосередження контролю первинної інформації в руках одного працівника внутрішнього контролю, оскільки це може сприяти зловживанням з його боку. Превентивна функція внутрішнього контролю запобігає можливим втратам і додатковим витратам на приведення контрольованого об'єкта у раціональний стан. При цьому використовується також інформація про відхилення, які мали місце у попередніх періодах.

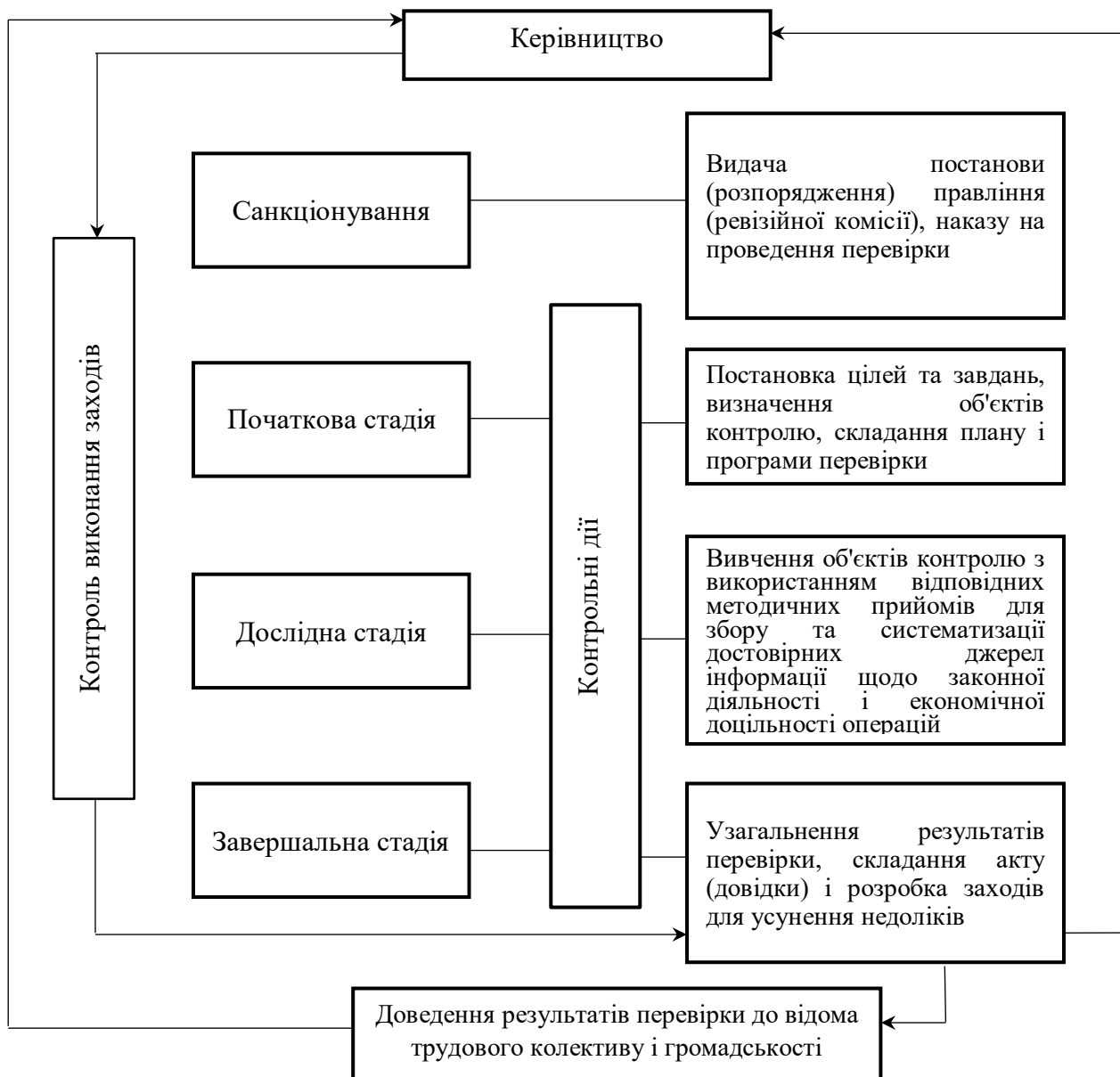
В процесі контролю важливим є розуміння взаємозв'язку між об'єктами контролю. Виявлені в процесі внутрішнього контролю окремого об'єкта відхилення, які перевищують допустимий рівень, повинні зацентувати увагу суб'єкта контролю на інших об'єктах, що пов'язані з ним, оскільки там також мають місце відхилення і можливі зловживання.

Документальним підтвердженням проведеної контрольної роботи працівниками, на яких покладені функції внутрішнього контролю, повинні бути звіти про її виконання. Узагальнення таких звітів має покладатися на керівника служби внутрішнього контролю. Це сприятиме координації діяльності усіх ланок системи внутрішнього контролю та підвищенню відповідальності виконавців.

Важливе значення для правильної організації і проведення внутрішнього контролю має встановлення послідовних стадій його здійснення. З врахуванням теоретичних розробок вчених і практичного досвіду реалізації внутрішнього контролю на підприємствах системи споживчої кооперації вважаємо за доцільне виділити в ньому три основні стадії. Сам процес організації і проведення внутрішнього контролю та використання його результатів відображає процедурний аспект контролю й повинен забезпечити якісний зміст тих процедур, які



його супроводжують. Схематично це можна зобразити так (рис. 2).



**Рис. 2. Схеми здійснення внутрішнього контролю і використання його результатів**

Санкціонування знаменує початок проведення перевірки і передбачає складання відповідного документу, який є аргументованою підставою для виконання контрольних дій на об'єкті перевірки. Для прикладу, таким документом при проведенні ревізії у системі споживчої кооперації є постанова правління, розпорядження ревізійної комісії споживчого товариства, споживспілки, відповідно до повноважень їх органів управління і контролю [2, с. 120]. У низових

структурах споживчої кооперації (підприємствах) таким документом може бути наказ керівника на проведення перевірки.

Традиційний процес виконання контрольних дій передбачає визначення порядку здійснення перевірки. При цьому, на основі сформульованої мети і завдання, затвердженого головою (заступником голови) правління споживспілки, яка призначила перевірку, а в ревізійній комісії – її головою, відбувається підготовка до проведення контролю із вибором потрібної методики, котра б забезпечила отримання найкращих результатів. Ця методика застосовується до конкретних об'єктів контролю для одержання проміжних результатів і їх професійної оцінки. На підготовчому етапі відбувається вивчення наявних фінансових, звітних даних, матеріалів попередніх перевірок, а також іншої інформації щодо господарської діяльності й фінансового стану організації, що перевіряється.

Застосування різних методичних прийомів фактичного і документального контролю на дослідній стадії проведення перевірки дає змогу працівникам внутрішнього контролю отримати свідчення про відповідність здійснених господарських операцій нормам чинного законодавства та іншим визначеним критеріям і на підставі наявної інформації й власної фахової підготовки сформувати також невідомі характеристики об'єктів контролю. Зібрана інформація повинна бути достатньою для формулювання обґрунтованих висновків, необхідних для складання підсумкового документу (довідки, акту, звіту).

Використання результатів внутрішнього контролю передбачає надання користувачам його інформації. Також не менш важливим є останній етап, який передбачає контроль за виконанням рішень, що ухвалені за результатами проведеної перевірки і здійснюється на основі даних про усунення виявлених недоліків та порушень перевіреною підприємством. Застосування запропонованих стадій внутрішнього контролю сприяє підвищенню обґрунтованості і якості управлінських рішень, прийнятих на основі достовірної інформації.

Найважливішою у процесі внутрішнього контролю є дослідна стадія, яка розпочинається з перевірки всього масиву наявної інформації на предмет встановлення її достовірності. При цьому, важливо дослідити

правильність оформлення первинних документів, відповідність складання і підрахунків накопичувальних (зведених) документів, узгодження залишків матеріальних і фінансових ресурсів, відображених у реєстрах аналітичного обліку з даними оборотно-сальдових відомостей, Головної книги і бухгалтерського балансу. Виходячи з цього, процес внутрішнього контролю можна представити схематично у вигляді чотирьох основних блоків: перевірка первинних документів (накладні, рахунки, акти, таблиці, розрахунки, бухгалтерські довідки тощо); контроль складання накопичувальних (зведених) документів (звіти, зведені розрахунки, бухгалтерські довідки, відомості, акти та ін.); дослідження реєстрів обліку (журнали, книги, оборотно-сальдові відомості, Головна книга); перевірка звітних форм і узагальнюючих показників (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до річної фінансової звітності, адміністративно-управлінський звіт тощо).

Необхідними процедурами дослідної стадії є: здійснення перевірки правильності проведення математичних розрахунків (арифметичних дій); контроль дотримання встановлених норм витрачання ресурсів в процесі господарської діяльності; спостереження за фактичним рівнем витрат та співставлення їх з показниками бюджету за окремими процесами. Дуже важливим етапом цієї стадії є отримання інформації про відхилення у витрачанні ресурсів, встановлення їх причин та впливу на результати діяльності, відповідальних осіб, що допустили такі відхилення та перевірка достовірності й правильності відображення їх у бухгалтерському обліку та звітності підприємства.

Завершальна стадія внутрішнього контролю є необхідною з точки зору управлінського персоналу, оскільки саме вона передбачає формування підсумкових документів (актів, звітів, довідок) щодо отриманих результатів перевірки. Якщо за результатами контролю було виявлено окремі відхилення, помилки, неточності чи зловживання то складаються необхідні внутрішні документи (проміжні акти, довідки, розрахунки) із зазначенням причин цих подій, осіб, які їх спричинили (з отриманням письмових пояснень) та можливих шляхів виправлення виявлених недоліків. Зазначені підсумкові документи передають

керівному персоналу для прийняття регулюючих управлінських рішень, спрямованих на усунення причин недоліків та негативних наслідків, які вони зумовили. Виявлений позитивний досвід, підлягає розповсюдженню на діяльність інших структурних підрозділів підприємства.

Використання сучасних інформаційних технологій в процесі внутрішнього контролю дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці фахівців цих підрозділів, забезпечити швидку взаємодію між всіма учасниками контрольного процесу, виключити випадки отримання помилкової інформації в процесі її обробки, оперативно контролювати виробничі та облікові процеси, відображені із застосуванням сучасних програмних продуктів.

Підвищення ефективності внутрішнього контролю можна досягнути також завдяки періодичному перерозподілу обов'язків між працівниками, які в ньому задіяні. Це сприяє постійному підтриманню персоналом високого рівня теоретичної і практичної підготовки за різними напрямками діяльності підприємства, наданню гнучкості у використанні працівників, усуненню монотонності в роботі та уникненню можливих зловживань з їх боку. Такий перерозподіл особливо важливий по відношенню до працівників, задіяних в контролі за рухом матеріальних і фінансових ресурсів тривалий період часу. Кваліфікаційні вимоги до фахівців внутрішнього контролю повинні відповідати сучасним вимогам і бути визначені у посадових інструкціях.

Таким чином, як інструмент спостереження й оцінювання господарської діяльності підприємства внутрішній контроль забезпечує обґрунтування і прийняття ефективних тактичних й стратегічних рішень управлінською ланкою та перевірку їх виконання.

#### ***Список використаних джерел:***

*1. Положення про організацію внутрікооперативного контролю в системі споживчої кооперації України, затверджене постановою третіх зборів Ради Укоопспілки шістнадцятого скликання 15 березня 1995 року // – К. : Укооппостачмаш, 1995. – 20 с.*

*2. Положення про порядок проведення ревізій господарсько-фінансової*

діяльності в споживчих товариствах, споживспілках, їх підприємствах (об'єднаннях), інших суб'єктах господарювання системи Всеукраїнської центральної спілки споживчих товариств (Укркоопспілки) : затверджене постановою четвертих зборів Ради Укркоопспілки першого скликання 30 липня 2014 року // Нормативні акти та методичні рекомендації Укркоопспілки. Том 1. – К. : ПП “Видавничий дім “Комп’ютерпрес”, 2015. – 434 с. – С. 119-156.

3. Положення про контрольно-ревізійне управління (відділ, сектор) спілки споживчих товариств : затверджене постановою четвертих зборів Ради Укркоопспілки першого скликання 30 липня 2014 року // Нормативні акти та методичні рекомендації Укркоопспілки. – Том 1. – К. : ПП “Видавничий дім “Комп’ютерпрес”, 2015. – 434 с. – С. 157-161.

4. Бухгалтерський облік і контроль у контексті Бюджетного кодексу України: навч. посіб. / С.В. Свірко, І.О. Кондратюк, О.О. Дорошенко, Н.М. Старченко; передм. Т.І. Єфименко. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 944 с.

5. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації : теорія, методологія, організація : монографія / М.Д. Корінько. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2007. – 429 с.

6. Мурашко В.М. Контроль і ревізія фінансово-господарської діяльності : навч. посіб. / В.М. Мурашко, Т.М. Сторожук. – К. : Ірпінськ : Академія ДПС України, 2001. – 311 с.

7. Білуха М.Т. Теорія фінансово-господарського контролю: підручник / М.Т. Білуха. – К. : ПП “Влад і Влада”, 1996. – 320 с.

8. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль : суть і зміст / Т.А. Бутинець // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир : 2008. – № 2 (44). – С. 31-42.

9. Гончарук Я.А. Аудит : навч. посіб. / Я.А. Гончарук, В.С. Рудницький [3-тє вид, перероб. і доповн.]. – К. : Знання, 2007. – 443 с.

10. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: монографія / Л.В. Нападовська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 224 с.

11. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерський учет : управленческий аспект : [пер.

*с англ.] / Ч.Т. Хорнгрен, Дж.Фостер; под ред. Я.В.Соколова. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 416с.*

*12.Огійчук М.Ф. Аудит : організація і методика : навч. посіб. / М.Ф. Огійчук, І.Т. Новіков, І.І. Рагуліна. – К. : Алерта, 2010. – 584 с.*

*13.Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.*

*14.Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей за 2016 рік / Всеукраїнська центральна спілка споживчих товариств України (Укркоопспілка). – К. : 2016. – 49 с.*

## **РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

### **3.1. ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Килин О.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

*Гальків Л.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту організацій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

В умовах становлення та розвитку економіки України, відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», пріоритетами визначені децентралізація та реформа державного управління, політика яких орієнтована на відхід від централізованої моделі управління державою, на побудову ефективної системи територіальної організації влади, реалізацію принципів субсидіарності; повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування [8].

Реформа децентралізації – одна з небагатьох реформ в Україні, яка має свій план, стратегування, чітку концепцію. Її особливістю є те, що в контексті децентралізації одночасно проводиться декілька реформ у сфері державного управління, а саме реформа територіальної організації влади; реформа місцевого самоврядування; реформа регіональної політики.

Процес децентралізації сприймається як:

- передача великої кількості повноважень від органів державної влади на рівень місцевого самоврядування, на рівень районів і регіонів та рівень громад;
- закріплення засобів, власних доходів, субвенцій, щоб громади могли здійснювати свої повноваження, мали можливість розпоряджатися ресурсами;

- підвищення якості та доступності послуг для громадян, які надаються на кожному з рівнів, оскільки це є інструмент для поліпшення якості життя людини;

- можливість об'єднати державу, поділену на місцевому рівні.

Саме децентралізація є основою, яка дасть можливість сформувати та легалізувати національну модель місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів. Важливою складовою реформування має бути створення сприятливих умов для формування та розвитку підприємницького середовища в кожному регіоні держави, створення ефективного конкурентного середовища, стимулювання інноваційного та інвестиційного розвитку, відродження підприємницької ініціативи населення, створення додаткових робочих місць та підвищення зайнятості населення [7].

Тому для подальшого і стабільного розвитку економіки України необхідно більш повніше використовувати економічний і природний потенціал регіонів, що призведе до більш високих темпів її зростання та розвитку підприємництва. Це можливо зробити через посилення ролі і функцій регіонів та використання комплексних механізмів розвитку територій у діяльності органів місцевого самоврядування.

«Дерегуляція, спрощення оподаткування та дозвільно-погоджувальних процедур, передача повноважень на місцевий рівень – шлях, щоб створити сприятливі інвестиційні умови для розвитку підприємництва, для зміцнення економіки країни. Передача більшості повноважень з державного рівня на місця, децентралізація не є ціллю держави. Це лише інструмент, за допомогою якого країна зможе досягти регіонального розвитку, який і є ціллю» [5].

Вихідною умовою для формування дієвих економічних стимулів регіонального розвитку та саморозвитку територіальних громад, здійснення реформ на місцевому та регіональному рівні є децентралізація та реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

Обов'язки органів місцевого самоврядування можна розглядати на трьох рівнях (табл. 1).



Таблиця 1

## Обов'язки органів місцевого самоврядування

В межах саморозвитку територіальних громад	У сфері забезпечення комфортних житлових умов	В економічній сфері розвитку територій
забезпечувати ефективно та раціональне використання природних чинників місцевості	сприяти житловому будівництву	сприяти розвитку окремих галузей економіки територіальної громади:
здійснювати планування та забудови території	створювати конкурентний ринок житла	-житлово-комунального господарства;
здійснювати архітектурний облік та будівельно-архітектурні роботи	вчасно здійснювати ремонт та реконструкцію житлового фонду	-міського транспорту;
утримувати парки, сквери, дитячі майданчики		-зв'язку;
формувати ефективну логістику транспортних розв'язок та транспортно-інфраструктурне забезпечення даної території	забезпечувати житлом малозабезпечених громадян, що потребують покращення умов проживання	-торгівлі, громадського харчування;
забезпечувати благоустрій територій через їх озеленення		-побутового обслуговування.

Джерело: складено на основі [1]

Пріоритетними питаннями в діяльності органів місцевого самоврядування є також суто економічні питання, які полягають в сприянні розвитку малого бізнесу, залученні інвестицій та інвесторів до розвитку території; започаткуванні та проведенні громадських робіт, боротьбі з безробіттям та створенні нових робочих місць за

рахунок залучених інвестиційних коштів та коштів місцевих бюджетів.

В “Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні” визначено основні напрями децентралізації влади в Україні, відображено нову роль громади, району, регіону в системі регіонального розвитку (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Основні напрями децентралізації влади в Україні**

На рівні громади	На рівні району	На рівні регіону
забезпечення розвитку дошкільної та шкільної освіти	забезпечення розвитку спеціалізованої шкільної освіти (спецшколи та інтернати)	утримування об’єктів спільної власності територіальних громад регіону
надання первинної медичної та швидкої допомоги	забезпечення надання послуг вторинного рівня медичного забезпечення	розбудова та утримання дорожньо – транспортної інфраструктури регіонального значення
сприяння реформуванню та утриманню комунального господарства	утримування транспортної інфраструктури районного значення	надання послуг третинного рівня медичного забезпечення
гарантування охорони правопорядку на місцевому рівні		
утримування пожежної охорони	управління об’єктами спільної комунальної власності	надання послуг спеціалізованої середньої освіти
забезпечення соціального захисту населення громади		

Джерело: складено на основі [1]

За регіоном на період до 2020 року, відповідно до стратегії регіонального розвитку, закріплюються повноваження здійснювати

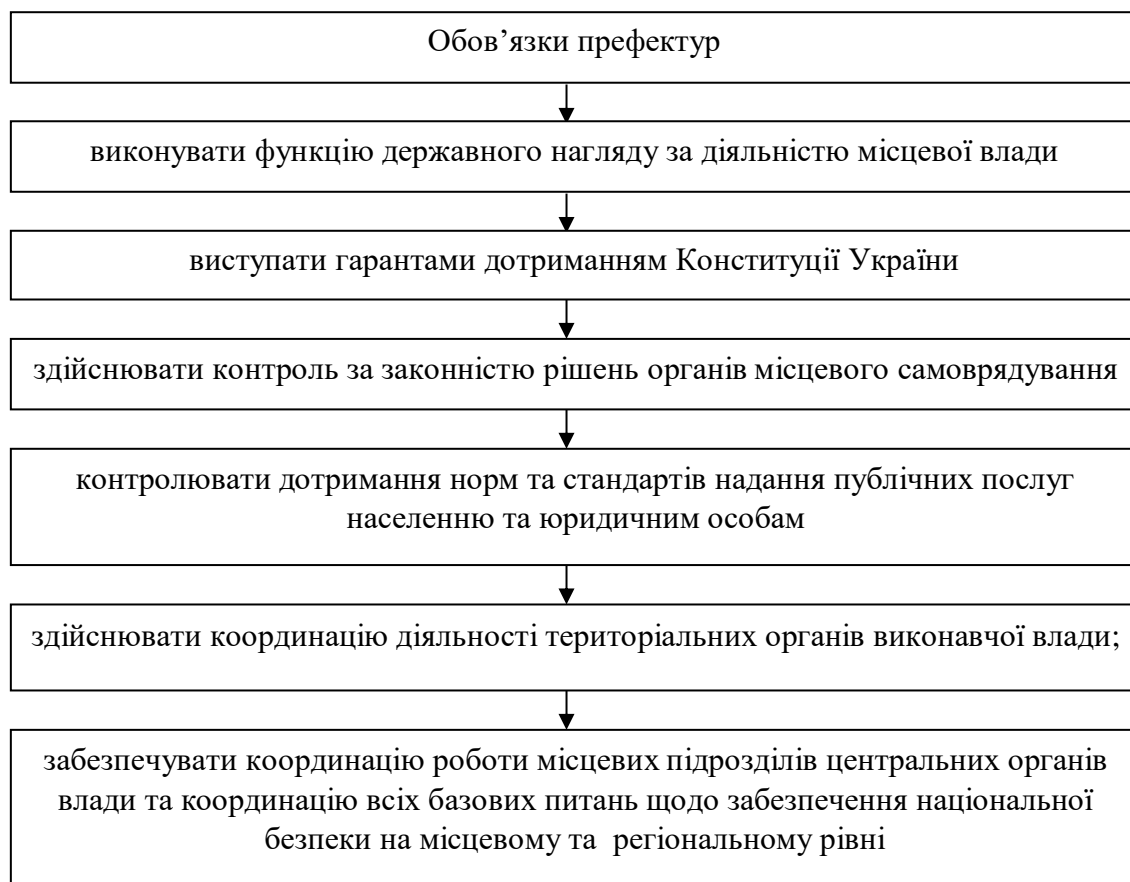
стратегічне планування регіонального розвитку; забезпечувати розвиток культури, спорту та туризму, здійснювати роботи, пов'язані із захистом навколишнього природного середовища, відповідно до принципів сталого регіонального розвитку [8].

Пріоритетним напрямом розвитку національної економіки та етнічної культури є туристична галузь, яка є динамічною, високоприбутковою та має соціально - економічний і культурний вплив на розвиток економіки країни. В цілому туристична галузь є специфічним і складним об'єктом державного управління, тому органам місцевого самоврядування необхідно ефективно використовувати сучасні механізми розвитку територій та зосереджувати увагу на ефективному використанні туристичного потенціалу країни [9]. Відповідно до положень Концепції, передбачено ліквідувати обласні та районні державні адміністрації, а їх управлінські функції та повноваження мають перейти до виконавчих комітетів місцевих рад областей та районів. Державний контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування має здійснювати інститут префектур, запроваджений в процесі децентралізації.

Інститут префектур, відповідно до положень Концепції, наділений певними обов'язками, показаними на рис.3.

Децентралізація не є суто реформуванням бюрократії та адміністрування, а є й важливою структурною реформою, що може сприяти місцевому й регіональному розвитку. В країнах-членах ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) помітна тенденція до більшої децентралізації. Так на органи місцевої та регіональної влади в країнах-членах ОЕСР в 2014 році припадало 40% видатків і майже 60% інвестицій держави, а в Україні на обласному й місцевому рівнях - 31% видатків і 55% інвестицій держави. Видатки є більш децентралізованими, ніж доходи (на регіональному і місцевому рівнях у 2014 році в Україні припадало 24% податкових надходжень). Часом це призводить до вертикальної фіскальної незбалансованості та до значної залежності від фінансових трансфертів.

Наявна значна доказова база свідчить, що коли децентралізація відбувається відповідним чином, така реформа може мати результатом зростання економіки.



**Рис. 3. *Обов'язки префектур на місцевому рівні***

Джерело: складено на основі [8]

Бюджетна децентралізація особливо сприяє розвитку територій, бо дозволяє органам влади на регіональному й місцевому рівнях розбудовувати спроможність управляти власними ресурсами достатньо автономно та задовольняти місцеві потреби й вимоги.

Децентралізація освіти й інфраструктури також може позитивно впливати на розвиток територіальних громад, але потребує наявності ефективних механізмів координації між муніципалітетами різних рівнів управління. Також важливим є збалансований підхід до децентралізації, що забезпечуватиме подібний рівень децентралізації за всіма напрямками економіки.

Децентралізація може стати потужним інструментом підвищення спроможності держави в наданні ефективних публічних послуг у сфері

освіти, охорони здоров'я і соціальної підтримки на місцевому рівні. Ефективність органів місцевої влади сприяє дотриманню законності, збільшує повагу громадян до органів влади на національному й місцевому рівнях. Децентралізовані органи влади здатні краще реагувати на потреби громадян, тоді як громадяни краще визначатимуть, який саме рівень управління відповідає за розв'язання різних проблем.

Реформи у сфері децентралізації відбуваються в трьох головних площинах: політичній, адміністративній та бюджетній. В той час, коли передають видаткові повноваження, часто не приділяють належної уваги фіскальній реформі, що має результатом недостатньо фінансовані повноваження та бюджетні дисбаланси.

Протягом останніх двох десятиріч видаткові повноваження були передані на місцевий рівень у низці країн-членів ОЕСР, зокрема в Іспанії, Швеції, Канаді, Польщі та Німеччині. Тоді як, в Японії, Угорщині та Ірландії мав місце процес рецентралізації.

Видатки в Україні на регіональному й місцевому рівнях за період з 1995 по 2015 рік зросли по відношенню до ВВП, але зменшилися по відношенню до державних видатків. Пріоритетними напрямками видатків на регіональному й місцевому рівнях є освіта (30%), соціальний захист (26%) та охорона здоров'я (21%). В країнах-членах ОЕСР в 2014 році на субнаціональні органи влади припадало 63% видатків на зайнятість у державному секторі, а в Україні в 2015 році цей показник становив 56%. Це пояснюється тим, що органи влади на субнаціональному рівні виплачують зарплату вчителям і медичному персоналу від імені центрального органу влади. Інвестування органами влади в Україні в 2015 році на регіональному й місцевому рівнях становило 89% державних інвестицій, проти 55% у 2014 році.

Таке збільшення може бути результатом збільшення інвестицій з місцевих бюджетів завдяки реформі децентралізації або через зміну методології обліку інвестицій. В країнах-членах ОЕСР у 2014 році середній дохід держави на субнаціональному рівні становив 32% проти 18% в Україні в 2015 році.

Існує три головні джерела доходів органів влади на субнаціональному рівні:

- тарифи і збори (від споживачів), пов'язані з державними послугами, а також дохід від нерухомого майна (орендна плата чи продаж активів);

- внески в суспільні фонди (від платників податків), розподілені у формі податкових надходжень, трансфертів чи субвенцій;

- зовнішнє фінансування (запозичення).

Субвенції та субсидії становили в Україні у 2015 року становили 60% доходів регіональних та місцевих органів місцевого самоврядування. При цьому податки склали 30% доходів на місцевому та регіональному рівнях проти 44% в країнах-членах ОЕСР у 2014 році. Дохід від податків у 2015 році в Україні становив 4,5% ВВП, а в країнах-членах ОЕСР – 7,0%.

Це свідчить про значний вплив трансфертів на стан фіскальних дисбалансів. Проте, завелика залежність від трансфертів ризикує негативно впливати на якість державного управління. Децентралізація збирання податків може сприяти зростанню підзвітності та зменшенню корупції на місцевому рівні.

Борг, на субнаціональному рівні в Україні, є дуже малим, на рівні 1% державного боргу (у порівнянні з 20% в країнах- членах ОЕСР). Це є наслідком того, що тільки містам обласного підпорядкування дозволено брати кредит, для чого потрібно отримати дозвіл від Міністерства фінансів. Проте, місцеві бюджети також практикують добровільні внески мешканців на ремонт місцевої інфраструктури чи вирішення певних соціальних проблем. Такі внески можуть складати до 2-3% бюджету, хоча зазвичай їх не обліковують [4].

Прийняття Державного Бюджету України на 2018 року супроводжувався здійсненням бюджетної децентралізації, що обумовлено необхідністю підвищення бюджетної та фінансової самостійності місцевих бюджетів шляхом розширення їх доходної бази. Передбачалась передача плати за надання адміністративних послуг з державного бюджету на місцевий рівень; зміна пропорцій

відрахувань екологічного податку: 20% - до держбюджету, 80% - до бюджетів інших рівнів.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні кількості та якості надання адміністративних послуг місцевому населенню, підвищать їх контроль за станом екологічного забруднення навколишнього середовища суб'єктами господарювання, що здійснюють свою діяльність на певній території.

Економічними стимулами для розвитку територіальних громад є інновації у сфері малого і середнього бізнесу. Додатковими фінансовими ресурсами органів самоврядування є єдині нормативи відрахування податку на доходи фізичних осіб за бюджетами кожного рівня . Так, 25 % зібраного на території податку йде до держбюджету, 60 % - до бюджетів міст обласного значення та до районів, 15% - до обласних бюджетів; податку на прибуток підприємств приватного сектору економіки (до обласних бюджетів має спрямовуватись – 10% відповідного податку) [2]. Вони спрямовані на те, щоб стимулювати органи місцевого самоврядування та місцеву громаду щодо сприяння розвитку підприємництва, розширення виробництва, створення нових робочих місць як складової стимулювання економічного зростання територіальних громад.

Органи місцевого самоврядування територіальних громад можуть залучати інвесторів за рахунок коригування податків, що надходять до місцевих бюджетів від бізнес-структур, розміщених на їх території. Це сприятиме швидшому вирішенню питань щодо відведення земельних ділянок, наданню дозвільних документів на створення та діяльність підприємницьких структур та знищенню корупції в підприємстві. Саме децентралізація є основним із факторів активізації інвестиційних процесів в підприємницькій діяльності (рис. 4).

Основними факторами, які позитивно впливають на інвестиційний процес за умови децентралізації управління є:



***Рис. 2. Децентралізація як інструмент активізації інвестиційних процесів на регіональному рівні***

- підвищення якості життя людей (наявність повноважень та ресурсів у представників інтересів території та її мешканців дасть можливість задовольняти потреби населення);
- покращення економічного становища населення (розвиток малого та середнього бізнесу, нові робочі місця);
- покращення життєвого середовища (розвиток та покращення інфраструктури територій, їх благоустрій);
- відкритість та відповідальність (відкрита звітність по використанню фінансових ресурсів змусить владу на місцях посилити відповідальність за прийняті управлінські рішення);
- удосконалення людського капіталу (освітня реформа покращить рівень освіти; необхідність прийняття ефективних управлінських рішень на місцях вимагатиме підвищення кваліфікації);
- розвиток внутрішнього потенціалу регіонів (зосередження фінансових ресурсів на місцях дасть значні можливості економічного та соціального розвитку багатим регіонам та мотив для пошуку фінансових можливостей дотаційним);
- підвищення конкурентоспроможності регіонів (при наявності законодавчо врегульованого місцевого референдуму, конкуренція за



голоси буде чесною та стимулюватиме до отримання максимального результату на місцях; боротьба за фінансові ресурси в процесі інвестиційного забезпечення розвитку регіонів сприятиме здоровій конкуренції) [3].

Саме тому органам місцевого самоврядування необхідно проводити певну роботу серед потенційних інвесторів через проведення рекламних заходів та конкретизацію переваг щодо вкладених коштів в розвиток певної територіальної громади. Адже від кількості інвесторів підприємницької діяльності залежить фінансування та розмір місцевих бюджетів.

Заходи щодо збільшення потенційних інвесторів на регіональному рівні є:

- створення карт інвестиційних територій;
- застосування бренду «міста»;
- відкритість та публічність;
- впровадження «електронних громадських приймалень».

Зростання ефективності місцевого управління, підвищення фінансової незалежності регіонів, як ціль децентралізації, повинно підкріплюватися не тільки повноваженнями, але й дієвими стимулами спрямованими на формування привабливих умов для господарчої діяльності.

Ці та інші новації зорієнтовані на реальну децентралізацію та зміщення центрів економічної активності на місцевий рівень. Адже багатство країни приростає багатством та економічним розвитком її регіонів.

Економічному зростанню територіальних громад сприяло прийняття Закону України “Про співробітництво територіальних громад”. Співробітництву територіальних громад з метою вирішення спільних для громад питань місцевого, регіонального розвитку дорожньо-транспортної, енергетичної, освітньої, медичної, інформаційно-комунікаційної інфраструктури; вирішення питань водопостачання, водовідведення, благоустрою території буде сприяти прийняття проекту Закону “Про добровільне об’єднання територіальних громад”.

Все це сприятиме створенню привабливого для потенційних інвесторів інфраструктурного забезпечення розвитку території, що позитивно позначиться на залученні інвестицій та стимулюванні економічного зростання територіальних громад в Україні [1].

На сучасному етапі розкриваються нові можливості ведення підприємницької діяльності в процесі реалізації реформ місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Відповідно до Закону «Про засади державної регіональної політики» всі області мають власні стратегії розвитку і пронозовано отримують кошти на регіональний розвиток.

Відповідно до стратегії на сучасному етапі відбулась широка децентралізація публічних ресурсів, при цьому бюджети міст за 2014-2016 рр. зросли приблизно на 70 %. При цьому, найвищий темп росту доходу бюджету спостерігався в містечках з населенням до 10 тис. (в середньому в 2, 4 рази в перерахунку на одну людину). Достатній темп збільшення дохідної частини бюджету був у містах з населенням до 100 тис. (2,2 рази) [2].

В розряд міст обласного значення з відповідними ресурсами перейшло 159 об'єднаних територіальних громад, що посилює конкуренцію за інвестора та підприємця.

Стратегія регіонального розвитку складається із трьох глобальних складових:

- розвиток регіональної / місцевої економіки на основі розвитку підприємництва;
- розвиток людського капіталу в межах усієї території регіону / громади;
- ощадливе природокористування та збереження довкілля.

Саме тому, в усіх регіональних стратегіях є складова – розвиток малого та середнього підприємництва [6].

Успіх децентралізації управління і зміщення його акцентів на регіональний рівень набуває виняткової гостроти для тих сфер економіки, які через їхню природну слабкість потребують сторонньої підтримки, зокрема, малого бізнесу.

Вихідним положенням державного управління розвитком малого бізнесу є послаблення і поступове обмеження адміністративно директивного регулювання та створення економічних та правових умов для розвитку суб'єктів малого підприємництва. Центральні органи влади концентрують свою діяльність на створенні та вдосконаленні законодавчої бази, забезпеченні взаємної координації та інформаційного обміну між регіонами щодо заходів з політики сприяння розвитку малого бізнесу, здійснення методичних розробок щодо механізмів сприяння цьому сектору економіки, регіональні та місцеві органи влади – на вдосконаленні практики управління. Це вимагає децентралізації влади, посилення ролі регіонів в управлінні розвитком малого бізнесу; розмежування функцій органів виконавчої влади; розподілу відповідальності.

Кількісні та якісні характеристики й перспективи малого бізнесу суттєво залежать від стану та динаміки середовища, в якому реалізується підприємницька діяльність. Виходячи з цього, формування адекватного ринковим умовам підприємницького середовища є важливою складовою регіональної політики.

В Україні проблемам дослідження регіональних організаційних структур управління донедавна приділялося досить мало уваги. Причиною цього було зосередження в минулому всього обсягу владних повноважень у центральних органах.

Для подальшого розвитку малого бізнесу, необхідно перебудувати всю систему державного управління економічними процесами в країні за рахунок змін у напрямку дерегулювання української економіки, процес якого на початковому етапі доцільно було б розпочати із сектора малого підприємництва. Це пов'язано з тим, що :

- вплив малого підприємництва в Україні на формування макроекономічних показників є незначним.
- регіони намагаються отримати якомога більше повноважень у сфері державного регулювання економіки.
- делегування повноважень з боку вищих органів державного управління на рівень регіону в секторі малого бізнесу відкине різного

роду непорозуміння між центром та регіонами щодо темпів проведення реформ та відповідальності за їх наслідки.

- реальні та потенційні підприємці матимуть змогу на місцевому рівні стежити за діями конкретних органів влади, які безпосередньо відповідальні за стан справ у секторі малого бізнесу, оцінити їх дії та вимагати від цих органів ефективних дій.

Передаючи повноваження з питань державного управління розвитком малого бізнесу на регіональний рівень, в першу чергу необхідно внести чіткість у вертикаль державного управління. Тому необхідно чітко розмежувати та класифікувати повноваження органів вищої державної виконавчої влади, регіональної (обласної) влади та органів місцевого самоврядування щодо управління, сприяння та підтримки розвитку малого бізнесу.

Повноваження органів влади щодо управління розвитком малого бізнесу доцільно поділити між трьома рівнями управління:

– вищі органи державної влади (Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України);

– регіональні органи влади (обласні та районні ради, обласні та районні державні адміністрації, а також влада міст обласного підпорядкування);

– органи місцевого самоврядування (сільські, селищні та міські ради і їх виконавчі комітети).

Розробку та реалізацію державної політики розвитку малого бізнесу забезпечують органи державної виконавчої влади відповідно до своєї компетенції й повноважень у взаємодії з підприємницькими структурами, об'єднаннями підприємців, громадськими організаціями та спілками, банками та небанківськими фінансово-кредитними установами.

До компетенції органів *вищої державної влади* доцільно віднести такі повноваження:

1. Політичні (ідеологічні): визначення майбутньої моделі економічного розвитку України та розвитку суспільства загалом; гарантування права на вільну і законну підприємницьку діяльність;

забезпечення державою політичної, економічної та соціальної безпеки підприємцям;

2.Правові: створення відповідної правової бази; розроблення цілісної повномасштабної концепції державної політики розвитку малого бізнесу, яка має ґрунтуватися на праві на законну підприємницьку діяльність; прийняття ряду Законів України, в яких регулюючі функції повністю надати регіонам; внесення змін та доповнень, які стосуються визначення малого бізнесу, до чинних законів України, внесення змін та доповнень до законів, що регулюють відносини оподаткування малого бізнесу, з наданням основного регуляторного права у сфері оподаткування регіонам.

3.Економічні: забезпечення загальних сприятливих умов макроекономічної стабілізації поглиблення ринкової трансформації економіки; зміцнення інституту приватної власності; підтримка вільної конкуренції; формування та розвиток системи фінансово - кредитної підтримки малого бізнесу комерційними банками під державні гарантії.

4. Міжнародні: міжнародні договори; експортно-імпортна політика.

В ефективному розвитку малого бізнесу, насамперед, зацікавлений регіон і це можна пояснити тим, що велика частка цього сектору економіки орієнтована на регіональний ринок. Збільшення кількості суб'єктів малого бізнесу сприятиме створенню нових робочих місць, тим самим полегшуючи проблему безробіття в даній місцевості. Пропорційно зростанню кількості малих підприємств та підприємців збільшуються обсяги виробництва, отже, і зростають податкові надходження до місцевих бюджетів.

Регіональна політика управління розвитком малого бізнесу виходить із того, що основні функції управління переносяться на регіональний та місцевий рівні.

До компетенції *органів регіональної влади* відносять наступні повноваження:

1.Організаційні: визначення пріоритетів регіону щодо розвитку малого бізнесу та створення сприятливого середовища для нього; розробка регіональної програми розвитку малого бізнесу; підготовка

та перепідготовка кадрів; інформаційне науково-методичне, консультаційне забезпечення; пропагандистська робота; міжрегіональна співпраця.

2.Правові: ухвали обласної ради у сфері оподаткування, рівень, ставки та механізм збирання місцевих податків та зборів з суб'єктів малого бізнесу; ухвали обласної ради про пільги, субсидії, дотації, порядок цільового фінансування.

3.Економічні: запровадження механізму регіональних замовлень; створення ринкової інфраструктури, яка б стимулювала розвиток малого бізнесу; розробка гнучкої системи застосування фінансових механізмів підтримки малого бізнесу; інноваційна підтримка, застосування пільг для тих, хто займається інноваційною діяльністю.

До компетенції *органів місцевого самоврядування* відносять такі повноваження:

1.Організаційні: визначення пріоритетних напрямів розвитку малого підприємництва на рівні міста; встановлення режиму використання об'єктів нерухомого майна та використання і забудови земель; розробка програми розвитку малого бізнесу; розробка і впровадження механізму передачі або надання в оренду малим підприємствам виробничих площ, обладнання, земельних ділянок; інформаційна, консультаційна підтримка; пропаганда; максимальне спрощення процесу реєстрації, видачі дозволів.

2.Економічні: розробка та запровадження механізму оподаткування; управління розвитком малого бізнесу на регіональному рівні. При цьому головний управлінський акцент повинен бути спрямований на розвиток інфраструктури, управління агропромисловою діяльністю, місцевою промисловістю, сферою послуг, а також ефективним використанням місцевих територіальних ресурсів.

Регіональне управління розвитком малого бізнесу включає функції, методи управління, форми та інструменти підтримки малого бізнесу; суб'єкт та об'єкт управління.

Суб'єктом регіонального управління є державні обласні адміністрації, при яких створені відповідні структури. Об'єктом –

економічні, організаційні та управлінські відносини у сфері малого бізнесу на рівні суб'єктів господарювання.

Метою регіональної системи управління є активізація розвитку малого бізнесу регіону, стимулювання його до саморозвитку. Мета має реалізуватися через взаємопов'язані управлінські функції:

- аналіз стану та тенденцій розвитку малого бізнесу регіону;
- розробка регіональної програми розвитку малого бізнесу;
- прийняття управлінських рішень;
- контроль за виконанням управлінських рішень.

Як бачимо, аналіз стану малого бізнесу полягає у виявленні тенденцій його розвитку, оцінці внеску в економіку даного регіону та наповнення бюджету, а також дослідження галузевої та територіальної структури цього сектора економіки. На основі проведеного аналізу визначаються недоліки та диспропорції в розвитку малого бізнесу регіону [10].

Для виявлення перешкод на шляху розвитку малого бізнесу доцільно здійснювати дослідження зовнішнього середовища його функціонування. Це дозволить виявити фактори, які негативно впливають на розвиток підприємництва та певним чином нівелювати їх дію.

Основним засобом реалізації управління розвитком малого бізнесу є регіональна програма. Основою для розроблення регіональних програм є Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні.

При цьому у регіональній програмі повинні знайти відображення не тільки основні напрями реалізації програми вищого рівня, а й конкретизація її завдань. Специфічною особливістю регіональної програми розвитку малого підприємництва є її ув'язка із програмою соціально-економічного розвитку регіону та визначення можливостей розв'язання проблем регіону за рахунок створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу.

Функція прийняття управлінських рішень реалізується через розробку заходів щодо реалізації Програми розвитку малого підприємництва області (складається на два роки), де зазначаються

пріоритетні завдання, заходи, термін виконання, виконавці, джерела фінансування, вартість та очікуваний результат.

Управління розвитком малого бізнесу здійснюється за видами підтримки, які умовно можна поділити на такі складові: впорядкування нормативного регулювання підприємницької діяльності; фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка; ресурсне, інформаційне, кадрове забезпечення; формування інфраструктури; інноваційні проекти.

Функція контролю за виконанням управлінських рішень на даний час не реалізується в повній мірі. У програмах немає чітких критеріїв оцінки результату їх реалізації та ефективності управлінських рішень.

Відповідно до середньострокового плану пріоритетних дій уряду, вже у 2020 році реформа децентралізації завершиться. До цього часу місцеві ради базового рівня мають бути на 100 % об'єднані у спроможні територіальні громади, і відбудеться повний та безповоротний перерозподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та державними органами виконавчої влади. За умови добросовісного виконання зобов'язань підвищиться ефективність використання бюджетних коштів, що приведе до стабілізації соціально-економічної ситуації в країні та на регіональному рівні.

Отже, результати досліджень дозволяють наступні висновки. Процес децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування розширює повноваження органів на місцях і сприяє зростанню їх відповідальності за виконання взятих на себе зобов'язань щодо розвитку громади та дотримання законності. Створюється ефективна система управління регіональним розвитком, що сприятиме залученню потенційних інвесторів, інфраструктурному забезпеченню розвитку території та стимулюванню економічного зростання територіальних громад. Це в свою чергу призведе до розвитку та функціонування підприємницьких структур, що забезпечить збільшення зайнятості населення, дохідної частини бюджету та підвищення життєвого рівня населення.



### **Список використаних джерел:**

1. Біла С.О. Вплив децентралізації на стимулювання економічного зростання територіальних громад в Україні / О.С. Біла // – [Електронний ресурс] Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua / cgi-bin/irbis\\_nbuv / cgiirbis\\_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64).
2. Бюджетна децентралізація : життя або смерть великих міст // [Електронний ресурс] Режим доступу : [https : // voxukraine.org / uk/ budget-decentralization-ua](https://voxukraine.org/uk/budget-decentralization-ua)
3. Голобородько Т.В. Децентралізація як інструмент активізації інвестиційних процесів в аграрній сфері / Т.В. Голобородько // [Електронний ресурс] Режим доступу : [www.economy-confer.com.ua / full-article / 2075/](http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2075/).
4. Децентралізація та соціально- економічний розвиток на рівні областей і громад // [Електронний ресурс] Режим доступу : [https: // www.oecd.org / regional / regional-policy / Decentralisation-economic-social-development-UKR.pdf](https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Decentralisation-economic-social-development-UKR.pdf).
5. Зубко Г. Децентралізація - не ціль, а інструмент для регіонального розвитку / Зубко Г. // [Електронний ресурс] Режим доступу : [decentralization.gov.ua / news /200](http://decentralization.gov.ua/news/200).
6. Про місце малого та середнього підприємництва в процесах децентралізації // [Електронний ресурс] Режим доступу : [http: // www.csi.org.ua/pro-mistse-malogo-ta-serednogo-pidpryyemnytstva-v-protsesah-detsentralizatsiyi](http://www.csi.org.ua/pro-mistse-malogo-ta-serednogo-pidpryyemnytstva-v-protsesah-detsentralizatsiyi).
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. "Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні" // [Електронний ресурс] Режим доступу [vnrda.gov.ua](http://vnrda.gov.ua) // 2105-rozporiadzhennia-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-01-04-2014.
8. Стратегія сталого розвитку „Україна-2020”: схвал. указом Президента України від 12.01.2015 № 5/ 15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http : // zakon / rada.gov.ua / lows / show / 5 / 2015](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015).
9. Теодорович Д.О. Стан і перспективи застосування сучасних механізмів розвитку територій у діяльності органів місцевого самоврядування: туристичний аспект / Д.О. Теодорович // Теорія та

*практика державного управління. - 2013. - Вип. 4. - С. 212-217. -  
Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trdu\\_2013\\_4\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trdu_2013_4_35).*

*10. Управління розвитком малого бізнесу на регіональному рівні / Г.М. Кампо, Н.М. Дочинець // [Електронний ресурс] Режим доступу :  
<https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3349/1/>.*

### **3.2. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

*Гелей Л.О., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Банера Н.П., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівський інститут економіки і туризму*

Розвиток сучасних економічних відносин в Україні та світі, що супроводжується процесами трансформації та глобалізації, потребує переосмислення підходів до формування та використання організаційно-економічних механізмів управління підприємств сфери послуг.

У національній економіці назріла потреба щодо розробки та реалізації управлінських рішень на засадах організаційно-економічних механізмів. Мета таких розробок полягає, насамперед, у з'ясуванні змісту організаційних механізмів, формування об'єкта, суб'єкта, вибір методів та форм управління національною економікою чи галузями, що її утворюють, організаційне, інформаційне, кадрове, науково-методичне та матеріально-технічне забезпечення.

Забезпечення прибутковості підприємства – основна мета діяльності будь-якого комерційного підприємства. Сутність прибутковості визначається економічним станом підприємства і його позиціонуванням на ринку. Основою забезпечення прибутковості є якісний розвиток підприємства, який має свої оціночні параметри, серед них ключовим є прибуток, точніше показник якості прибутку підприємства. Якість прибутку підприємства визначається як

узагальнена характеристика структури джерел формування прибутку. Висока якість прибутку підприємства характеризується зростанням обсягів реалізації продукції та зниженням рівня операційних витрат. Тому застосування організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємств є вкрай необхідним для успішного розвитку не лише окремих підприємств та галузей, а й національної економіки в цілому.

В умовах модернізації економіки дедалі більше вчених-економістів зосереджують увагу на дослідженні проблем функціонування економічних й організаційних механізмів управління та функціонування підприємств, а механізми забезпечення прибутковості в науковій літературі досліджені недостатньо. Дослідженнями економічного механізму займаються Кульман А.М., Малицький А.А. [2, 6] та інші. В дослідженнях цих та інших авторів вивчається природа, складові елементи та проблеми в їх дієвості.

Переходячи безпосередньо до висвітлення питань, пов'язаних із визначенням складових організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємства слід визначити саме поняття прибутковості, яке надається авторами [3-5] у різних інтерпретаціях.

Так, Огійчук М.Ф. надає визначення прибутковості як виду ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів), а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку). За наданою ним характеристикою прибутковість визначається відношенням результату (ефекту) до витрат [3, с. 37].

Плаксієнко В.Я. вважає, що прибутковість – це показник прибутку і надає таку його характеристику – це частина отриманого на вкладений капітал чистого доходу підприємства, що характеризує його винагороду за ризик підприємницької діяльності [7, с. 17].

Таким чином, всі автори сходяться до висновку: щоб з'ясувати сутність прибутковості підприємства необхідно отриманий прибуток порівняти зі здійсненими витратами.

На сьогоднішній день, низькі показники прибутковості підприємств, що заявлені у звітності, можна обґрунтувати небажанням підприємств показувати їх реальні значення, завищенням витрат виробництва для зменшення оподаткування.

Сам механізм, як категорія, є засобом, що забезпечує поступальний розвиток об'єкта, на який спрямовано рушійну силу чинників зовнішнього середовища. Його структура та зміст зазнають змін у процесі розвитку суспільного виробництва, тобто кожній суспільно-економічній системі відповідає адекватний механізм.

Зокрема, А.Кульман під економічним механізмом розуміє взаємозв'язок, що виникає між різними економічними явищами і процесами. Він пропонує розрізняти економічні механізми закритого та відкритого типу залежно від сфери їх дії, при цьому не розмежовуючи визначення економічного й ринкового механізмів [2, с. 25].

В економічній літературі часто вживається поняття «організаційно-економічний механізм», що застосовується, як правило, для окреслення організаційних елементів економічного механізму [10, с. 82].

Дія економічного механізму в умовах ринкової економіки розглядається як система взаємозв'язків економічних явищ, що виникають у результаті функціонування об'єктивних економічних законів ринку. Такий механізм – це єдність об'єктивної та суб'єктивної сторін. Суть об'єктивної сторони полягає в дії об'єктивних економічних законів, а суб'єктивної у взаємопов'язаній діяльності всіх елементів механізму, що побудована з урахуванням їх цілей, потреб та інтересів. Як відомо, на сьогодні однією з провідних проблем для вітчизняних підприємств сфери послуг в умовах соціально-економічної нестабільності є пошук інноваційних засобів організації управління, які забезпечували б посилення їхньої позиції на ринку. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства який включає підсистему забезпечення, функціональну та цільову підсистему (рис.1).

*Підсистема забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств сфери послуг складається з правового, ресурсного, нормативно-методичного, технічного і інформаційного забезпечення.*

*Функціональна підсистема* включає планування, організацію, мотивацію та контроль розвитку.

*Цільова підсистема* містить у собі цілі і основні результати розвитку підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів розвитку підприємства.

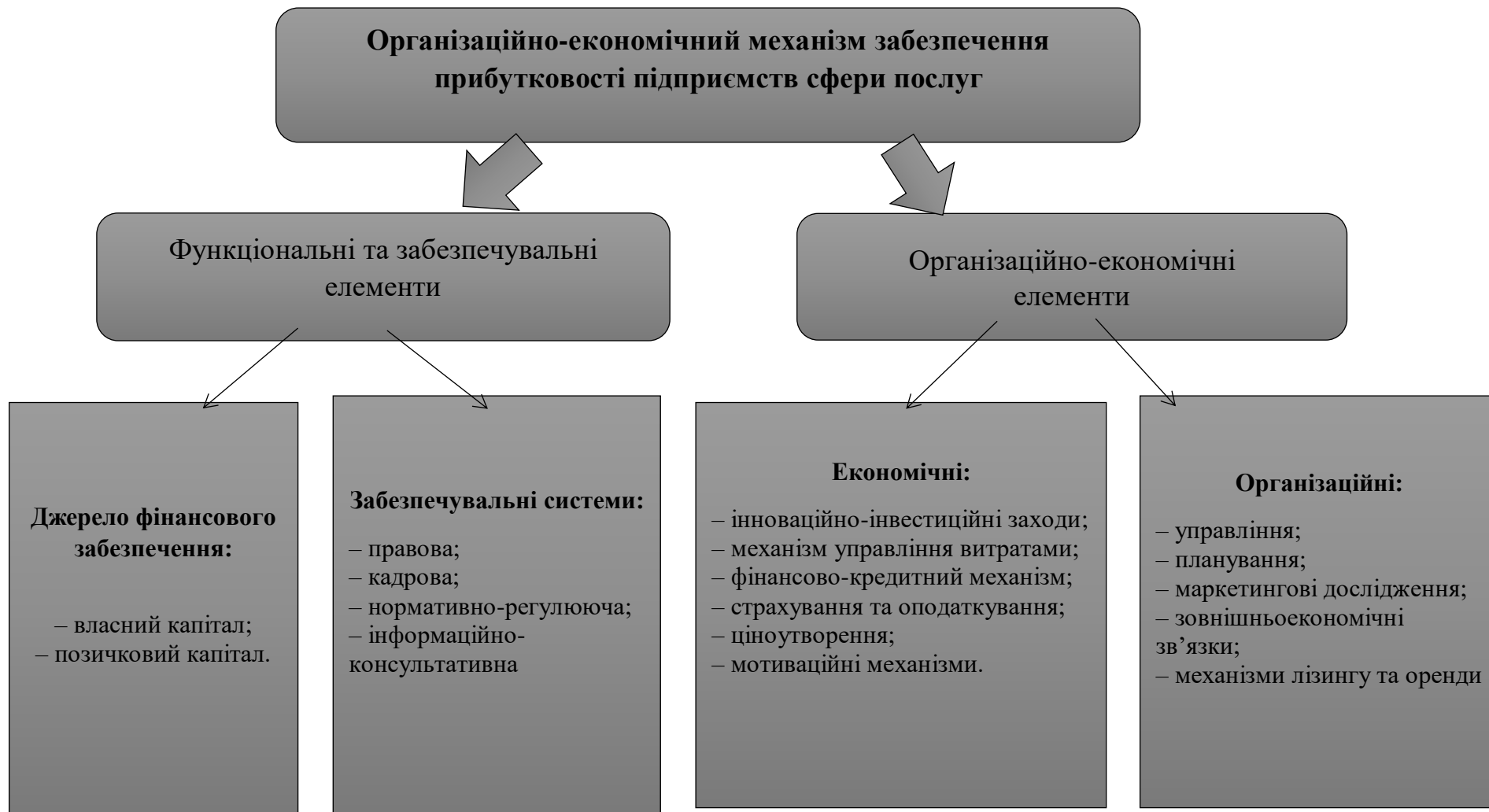
На нашу думку, модель раціонального організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємств повинна формуватися на принципах: децентралізації, компактності, інтенсивності, скорочення проміжних ланок, взаємодії саморегуляції з державним регулюванням, гнучкості, відкритості, адекватності соціально-економічній ситуації.

Окрім того, економічний механізм діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей і складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Такий механізм підприємства має складну структуру, до якої належать: механізм формування і використання ресурсів (капіталу), механізм управління витратами, фінансово-кредитний механізм, мотиваційний механізм, механізм взаємодії з ринком.

Схематично організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств можна подати таким чином (рис. 2).



**Рис 1. Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства**



*Рис. 2. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств сфери послуг*

При формуванні даного механізму можна виділити ряд важелів впливу. Перш за все, це організаційно-економічні елементи, які включають адміністративні та ринкові інструменти (державне, регіональне, інституціональне регулювання та саморегулювання).

Економічні важелі впливу включають: інноваційно-інвестиційні заходи, механізм управління витратами, фінансово-кредитний механізм регулювання, страхування та оподаткування, ціноутворення, мотиваційні механізми, засоби стимулювання на шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційно-інвестиційні заходи мають включати в себе нормативно-правову базу забезпечення захисту інтересів інвесторів, гарантування державою недоторканості їх власності, сприяння інноваційним методам ведення підприємницької діяльності.

Система страхування в Україні представлена, в основному, страхуванням майна, довгостроковим страхуванням життя, страхуванням відповідальності. Недостатньо розвинені сьогодні медичне страхування і страхування ризиків підприємницької діяльності.

Ціноутворення в умовах ринкової економіки вільне, тобто визначається співвідношенням попиту і пропозиції. Але в Україні більше десяти різних відомств, що наділені повноваженнями щодо регулювання цін і тарифів на окремі види продукції (як правило, це стратегічні та соціально значимі товари) [10].

Мотиваційні механізми мають бути забезпечені державою, наприклад пільгове оподаткування (пільгове, а не вибіркоче) або доступ до ресурсів на пільгових умовах. Засоби стимулювання підвищення конкурентоспроможності мають забезпечуватися заохоченням до застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, оновленням основних фондів підприємства.

До організаційних важелів відносяться: організація управлінської діяльності, система планування, маркетингова діяльність,



зовнішньоекономічні зв'язки, застосування механізмів лізингу та оренди. Вони охоплюють структуру управління та розподіл функцій в сфері державного регулювання підприємництва і діяльності підприємств; інститути, інституції і діяльність держави, організаційні структури, які впливають на розвиток підприємництва, система дозвільних та контролюючих органів та ін.

Не менш важливе значення мають функціональні та забезпечувальні елементи, які складаються з фінансового забезпечення (за рахунок власного, позичкового капіталу й залучених засобів) та із забезпечувальних систем (правової, кадрової, нормативно-регулюючої, інформаційної (інформаційне забезпечення: системи зв'язку; фінансові, економічні, правові консультаційні послуги; консультування) та дорадчих служб).

Отже, суть організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємств полягає в створенні державою умов для ефективної діяльності підприємств, які полягають, нехай не у сприянні розвитку підприємництва в цілому, а хоча б в обмеженому втручанні контролюючих органів в діяльність підприємств. А вони для підвищення прибутковості повинні збільшувати прибуток.

Останні три напрями чималою мірою залежать від сумлінності, кваліфікації економістів, бухгалтерів, фінансистів.

При укладанні угод з покупцями дуже важливо домовитись про оптимальні ціни на товари, роботи, послуги, та строки їх перегляду у зв'язку з інфляційними процесами, змінами на ринку.

При визначенні показників прибутковості підприємства важливо враховувати фактор інфляції, оскільки він створює несприятливі умови для інвестиційної діяльності. Вірогідність прийняття помилкових інвестиційних рішень в цей час – зростає. Це відбувається через викривлення звітної бухгалтерської інформації підприємства, яку використовують для проведення фінансового аналізу, в тому числі і

аналізу показників рентабельності і отримують помилкові результати та далеку від реальної картину фінансового стану підприємства.

Отже, в якості організаційно-економічного механізму слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри прибутковості з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг.

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств – це система елементів організації, пошуку та мобілізації доходів та відповідних їм економічних інструментів, поєднання яких дозволяє досягти єдиної мети – надходження необхідних фінансових ресурсів для здійснення розширеного виробництва. З огляду на це, організаційно-економічний механізм функціонування підприємств в ринкових умовах слід сформулювати як комплекс організаційних заходів (правових, виробничих та соціальних) і заходів економічного характеру зовнішньої і внутрішньої дії, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку здійснюють активний вплив на економічний інтерес суб'єктів господарської діяльності з метою підвищення ефективності і забезпечення сталого розвитку виробництва.

Важливе значення для забезпечення умов постійного зростання прибутку та рентабельності має якість їх планування. Цей процес, включає в себе глибокий економічний аналіз виробничих і фінансових показників періоду, що передував плановому періоду, досягнення максимальної узгодженості з кількісними та якісними показниками плану випуску продукції, її реалізації, собівартості, врахування наявних резервів збільшення випуску продукції, зниження витрат на виробництво, особливо непродуктивних.

### **Список використаних джерел:**

1. Андреев Б.Ф. Системный курс экономической теории. Микроэкономика: учеб. пособие / Б. Ф. Андреев; под ред. акад. В.А. Петрищева. – СПб.: Лениздат, 2008. – 574 с.
2. Кульман А.М. Экономические механизмы / А. М. Кульман. – М.: Прогресс. – 2003. – 360 с.
3. Огійчук М.Ф. Суть прибутку та підходи до методики його визначення / М.Ф. Огійчук // Економіка АПК. – № 6. – С. 31-45.
4. Олійник О.В. Прибутковість різних видів економічної діяльності і тенденції їх розвитку / О.В. Олійник // Вісник ХНАУ. Серія: Економіка АПК і природокористування. – Х., 2008. – № 7. – С. 3-11.
5. Основи економічної теорії: навч. посібник / За ред. В.О. Білика, П.Т. Саблука. – К: ІАЕ, 2009. – 468 с.
6. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура // VIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки» (19-21 квітня 2012 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidприємством-sutnist-ta-struktura>.
7. Пабат О.В. Органи управління ціноутворенням в Україні // Право і Безпека. Науковий журнал. – № 5 (37) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pib/2010\\_5/PB-5/PB-5\\_62.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2010_5/PB-5/PB-5_62.pdf).
8. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств / Павловська О. В. // Фінанси України. – 2007. - № 11. – С. 54-60.
9. Плаксієнко В.Я. Методика визначення фінансових результатів та відображення їх в обліку / В.Я. Плаксієнко, О.І. Дацій // Облік і фінанси АПК. – 2009. – № 2. – С. 16-21.

10.Чепурко В. В. Моделі ситуаційної діагностики стану аграрних підприємств / В.В. Чепурко // Фінанси України. – 2010. – № 6. – С. 79-90.

### **3.3. АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ДЕСТИНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ДО СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Грабовенська С.П., к.е.н., завідувач навчально-методичним комплексом  
харчування та готельної справи  
Львівський інститут економіки і туризму*

Туристичний продукт невід’ємно прив’язаний до території, де його виробляють. Якщо інші економічні сфери в умовах глобального ринку можна перенести в регіони зі сприятливішим бізнес-середовищем, то туристичні потоки прив’язані до природної, історичної або культурної інфраструктури, що змушує туристів подаватися саме в цей регіон за туристичними враженнями. Внаслідок формування туристичних переваг території за рахунок наявних туристичних ресурсів навколо цієї території поступово формується туристична інфраструктура, що у свою чергу впливає на зростання конкурентоспроможності цієї території на туристичному ринку. Проте, як показує світовий досвід, туристична привабливість території може базуватися і на штучно створених перевагах.

Еволюція наукових поглядів і практичний досвід фахівців у країнах із розвинутою індустрією туризму та пріоритетами ринку покупця зумовили виокремлення специфічних у сфері туризму «точкових» територіальних зон концентрації туристських потоків. Відповідно, це сприяло фокусуванню в них суб’єктів туристичного бізнесу та вироблення якісно нових підходів управління ними, що набуває

особливої актуальності у контексті сталого розвитку. У науці ці процеси ознаменувалися появою нових понять: «дестинація» (з англ. – місце призначення, мета подорожі або походу), а також «стратегічний менеджмент туристських напрямів» [14, с. 56].

Датський науковець Н. Лейпер характеризує поняття дестинації з геопросторової позиції, однак наголошує, що процесом розвитку дестинації необхідно управляти, тобто розглядає її як об'єкт управління. Американський маркетинголог Ф. Пірс трактує дестинацію як місце, де мандрівники можуть отримати різноманітні враження, досвід і емоції. Учений Дж. Суорбрук, досліджуючи особливий характер дестинації, стверджує, що вона є центральною ланкою туристичного продукту. Науковець К. Макаричева характеризує дестинацію як єдину конкурентоспроможну стратегічну комерційну одиницю управління.

Отже, дестинація характеризується водночас трьома основними позиціями: з геопросторової позиції – це таксономічна одиниця, з економічної та маркетингової – комерційна одиниця, з управлінської – об'єкт управління [11, с. 56].

Для того щоб територія була дестинацією, необхідне виконання таких умов [14, с. 204]: наявність на цій території місць розміщення, харчування, розваг (певний рівень якості послуг) та високорозвиненої транспортної системи; наявність пам'яток, які цікавлять туристів (фактор привабливості – один із основних чинників конкуренції між дестинаціями, отже, повинна бути певна родзинка для залучення туриста на територію дестинації); наявність інформаційних (наприклад, глобальних інформаційних – «Amadeus», «Galileo», «Worldspan», «Sabre») і комунікаційних систем, оскільки це необхідний інструмент інформування туристського ринку про дестинації.

Проте можна припустити, що сучасні умови туристичної дестинації значно ширші й мають містити туристичну інфраструктуру в повному обсязі, відповідно до позиціонування території, та певну перевагу, що

може привабити потенційних туристів (природні або історичні об'єкти для традиційних туристів, індустріальні об'єкти для промислових туристів, певні міжнародні події тощо).

Узагальнюючи різні наукові погляди вчених, визначаємо, що дестинації – це об'єкт (місто, регіон, район, місцевість, місце, заклад) з туристично-рекреаційними ресурсами (унікальними або специфічними), які привабливі для подорожуючих, доступні завдяки наявності необхідної інфраструктури (зручності, послуги), доведені до споживача у формі сформованого й підготовленого до продажів туристичного продукту сучасними засобами маркетингових комунікацій (наявність логотипу, торгової марки тощо) в системі важелів інтегрованого управління суб'єктами господарювання.

Учені з Датської академії туризму деталізували поняття дестинації й відокремили його основні елементи, внаслідок чого спочатку з'явилася модель «чотири А», яка згодом через конкретизацію та доповнення трансформувалася в модель «шість А». Датська модель розкриває склад і призначення компонент дестинації (табл. 1).

Перший компонент дестинації «атракція» можна визначити як комплекс засобів задоволення потреб туристів у розвагах і змістовному проведенні дозвілля з використанням туристичних ресурсів об'єктів природного або штучного походження на визначеній території. Усі інші компоненти поняття «дестинація» належать до заходів та засобів, за допомогою яких забезпечується задоволення потреб туристів. Це сукупність інфраструктурних об'єктів для транспортування туристів на об'єкти дестинації та внутрішніх перевезень, об'єкти для забезпечення комфортного та зручного проживання на території дестинації, а також заходи з інформаційного забезпечення туристичних потоків, організації їх дозвілля та відпочинку відповідно до мети їх подорожі.

Таблиця 1

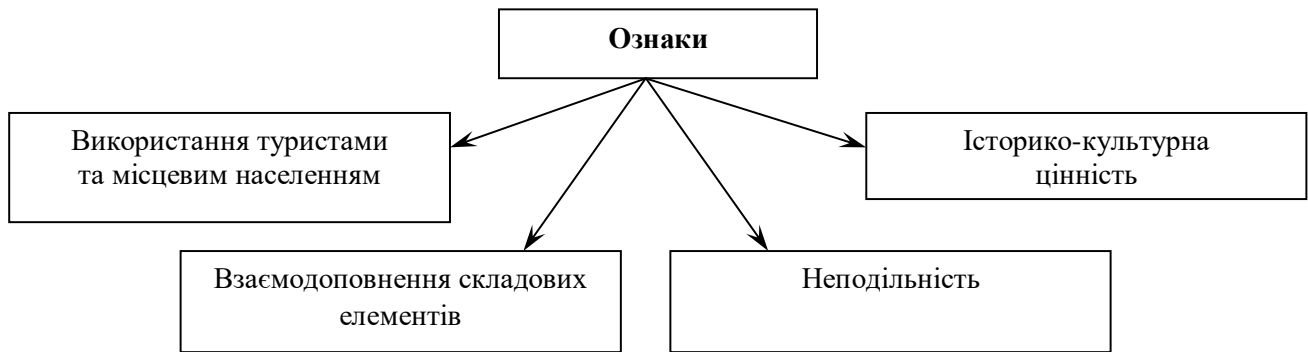
## Система компонент дестинації «шість А»\*

Компонента	Характеристика
Атракції (attractions)	Природні, культурно-історичні, архітектурні та інші туристичні ресурси, що приваблюють туристів, спонукають до здійснення подорожі
Доступність (accessibility)	Наявність налагоджених транспортних і комунікаційних зв'язків як зовнішніх, так і внутрішніх щодо дестинації
Зручності (amenities)	Сукупність підприємств, що пропонують якісні туристичні послуги і товари
Посередники та допоміжні послужби (ancillary services)	Рекламні агентства, маркетингові компанії, банки, теле- та радіокомунікації, поштові об'єкти, лікарні
Організація діяльності туристів (activities)	Організація діяльності туристів згідно з метою їх подорожей (відпочинок, рекреація, діловий туризм, конференції та ін.)
Наявність підготовленого туристичного продукту (available packages)	Пропозиція сформованого та підготовленого до продажу туристичного продукту відповідно до попиту туристів

\* Джерело: [4, с. 160]

Крім того, до компонентів дестинації входять посередницькі підприємства, які забезпечують управління процесами виробництва та реалізації туристичного продукту в широкому розумінні цього слова – від формування програм розвитку дестинації, регулювання та координації господарювання до створення власного іміджу та просування його на ринку засобами маркетингу.

Незважаючи на різноманітність, неповторність і власний імідж, будь-яку дестинацію можна ідентифікувати за ознаками, наведеними на рис. 1.



**Рис. 1. Ідентифікаційні ознаки дестинації\***

\* Джерело: [15, с. 57]

Як бачимо з поданої схеми (див. рис. 1), дестинації – це культурні цінності, які неподільні, оскільки туристичний продукт виробляють там, де і споживають, їх використовують не тільки туристи, а й місцеве населення, різні елементи дестинацій взаємодоповнюють один одного.

Стосовно вихідної інформації опис функціонування такої складної соціо-еколого-економічної системи ускладнено недостатністю вихідних статистичних даних, відсутністю відповідних баз даних для цієї предметної галузі, великим ступенем невизначеності вихідних даних, їхньою суперечливістю, якісною й кількісною неоднорідністю. Необхідність оцінки функціонування за багатьма критеріями перетворює модель у багатокритеріальну зі складною областю обмежень, як кількісно-функціональних, так і якісних, експертного характеру. Невивченість локальних внутрішніх цілей підсистем і системи загалом може вступати у протиріччя із системою управління, в межах якої з'являються цілі суб'єктивного характеру і можуть бути оптимальними тільки з погляду наявного періоду, та неоптимальними з огляду на майбутнє.

Отже, математична модель, відображаючи структуру системи, її взаємодію зі зовнішнім середовищем, багатокритеріальність, ресурсні обмеження, динаміку та процес управління – багатокритеріальна динамічна система оптимального управління, що містить диференціальні



й інтегральні зв'язки на складній області обмежень в умовах невизначеності [13, с. 69].

У своїй монографії «Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу» український науковець Т.І. Ткаченко пропонує опис моделі дестинації як функції [13, с. 71]:

$$D = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5), \quad (1)$$

де  $X_1 = (p_1(x_1, x_2, \dots, x_i))$  – туристичні ресурси, тобто показник, що відображає залежність від усіх необхідних ресурсів  $x$  від  $j$  факторів;

$X_2 = (p_2(x_1, x_2, \dots, x_i))$  – показник, що характеризує інфраструктуру;

$X_3$  – показник (перемінні), що характеризує інституціональне середовище та систему механізмів управління в туризмі;

$X_4$  – показник, що характеризує результативність брендингу;

$X_5$  – показник, що характеризує потенціал сталого розвитку, який відповідає довгостроковим цілям, тощо.

Отже, дестинація – це квазіпідприємство, основними компонентами якого є перелічені компоненти ( $X_1 \sim X_5$ ).

Оскільки туристична дестинація – це квазіпідприємство як система підприємств, що формують і задовольняють попит на туристичні послуги, то дестинація, з одного боку, є суб'єктом ринкових відносин, бо пропонує й реалізує туристичний продукт, з іншого – об'єкт управління туризмом. Вітчизняні й зарубіжні науковці туристичну дестинацію розглядають як об'єкт управління, причому «інтегрованого управління», позаяк саме воно спроможне пов'язати всі компоненти в єдину систему, здатну забезпечити виробництво й реалізацію якісного комплексного туристичного продукту. Інтегроване управління туристичною дестинацією охоплює систему об'єктів, що обслуговують туристів [4, с. 161], і спрямоване на вирішення таких завдань [4, с. 162]:

1) збереження та примноження наявного туристичного потенціалу;

2)забезпечення необхідних умов для організації обслуговування туристів;

3)організація та підтримка економічних зв'язків між підприємствами, задіяних у процесі туристичної діяльності;

4)забезпечення якості туристичних послуг, які виробляють.

Процес управління такою інтегрованою системою як туристична дестинація ускладнюється великою кількістю об'єктів управління – підприємств, що входять до дестинації, великою кількістю критеріїв управління (формула 1) та видів і типів дестинацій, які диктують власні принципи керування ними залежно від класу дестинації (табл. 2).

Вирішенням проблем просування дестинацій на туристичному ринку та забезпечення їх функціонування зайнята безліч установ і організацій на регіональному рівні, найчастіше не взаємозалежних в ієрархії вертикальних і горизонтальних моделях управління.

Наявність дестинацій зумовила гостру потребу в менеджменті як у факторі удосконалення та розвитку, який вимагає цілеспрямованого вирішення проблем, при чому, як правило, на міжрегіональному та міжвідомчому рівнях. У зв'язку з цим виникає питання про нову систему управління туристичною дестинацією – інтегроване регулювання, координацію всіх взаємодоповнювальних дій і водночас адміністративних, фінансових і господарюючих суб'єктів з метою досягнення сталого розвитку [15, с. 80].

Отже, туристична дестинація – складний об'єкт управління, що, з одного боку, має організувати діяльність усіх суб'єктів туристичної діяльності в напрямі максимального задоволення потреб туристичних потоків за мінімального негативного впливу на різноманітні об'єкти туристичної дестинації, з іншого – процес управління має забезпечити відповідний економічний ефект (як на мікро-, так і на макрорівні) від діяльності суб'єктів дестинації.

## Класифікація видів DESTИНАЦІЙ\*

Ознака	Вид (тип) DESTИНАЦІЇ
1. За масштабами	туристський регіон країна адміністративно-територіальна одиниця країни туристичний об'єкт
2. За стадією життєвого циклу	що народжується що розвивається зростальна рецесійна стагнаційна відроджувальна (комунікативна) вмираюча (летальна)
3. За видами туризму	екологічний сільський природний зелений пізнавальний освітній культурний воєнний інші
4. За цілями подорожі	комплексна дозвіллева спортивна-оздоровча лікувальна рекреаційно-оздоровча ділова (службова, бізнес, навчання) спеціалізована (релігійна, пізнавальна, просвітницька та ін.)
5. За ресурсною базою	природна – штучна - змішана
6. За станом розвитку	реальна перспективна планова прогнозована
7. За ступенем навантаження	слабко навантажена оптимально навантажена максимально навантажена перенавантажена
8. За рівнем агрегації	мала - велика
9. За ступенем агломерації	проста - складна
10. За категорією споживачів	молодіжна – сімейна - універсальна

\* Джерело [8, с. 72]

Таке подвійне завдання для управлінських рішень у сфері управління туристичною дестинацією зумовлює необхідність формування організаційно-економічних механізмів управління. Питання теорії й методології формування організаційно-економічного механізму управління такою складною сферою економіки як туризм, з використанням системного підходу, досі залишаються предметом наукових досліджень і науково-практичних дискусій.

Організаційно-економічний механізм можна охарактеризувати як організаційну систему, яка є сукупністю принципів, методів, прийомів, інструментів, правил, які використовують для виконання організаційно-економічних завдань. Цей механізм має забезпечувати оптимальний рівень функціонування організаційно-економічної системи управління. Організаційно-економічний механізм характерний тим, що природний перебіг економічних процесів замінюється або доповнюється їхнім управлінням або регулюванням [16]. У туризмі формування організаційно-економічного механізму управління ускладнюється необхідністю збереження та відтворення рекреаційних ресурсів туристичної дестинації.

На думку українського науковця Т. Ткаченко, найповніше та найґрунтовніше концептуальні засади управлінського механізму та його складових подав професор М. Круглов, який розглядає механізм управління як найактивнішу частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Основними елементами механізму управління науковець вважає: цілі управління (*ЦУ*); критерії управління (*КУ*) – кількісний аналог цілей; фактори управління (*ФКУ*) – елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей; методи впливу на фактори управління (*МУ*); ресурси управління (*РУ*) – матеріальні та фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціали, за використання яких

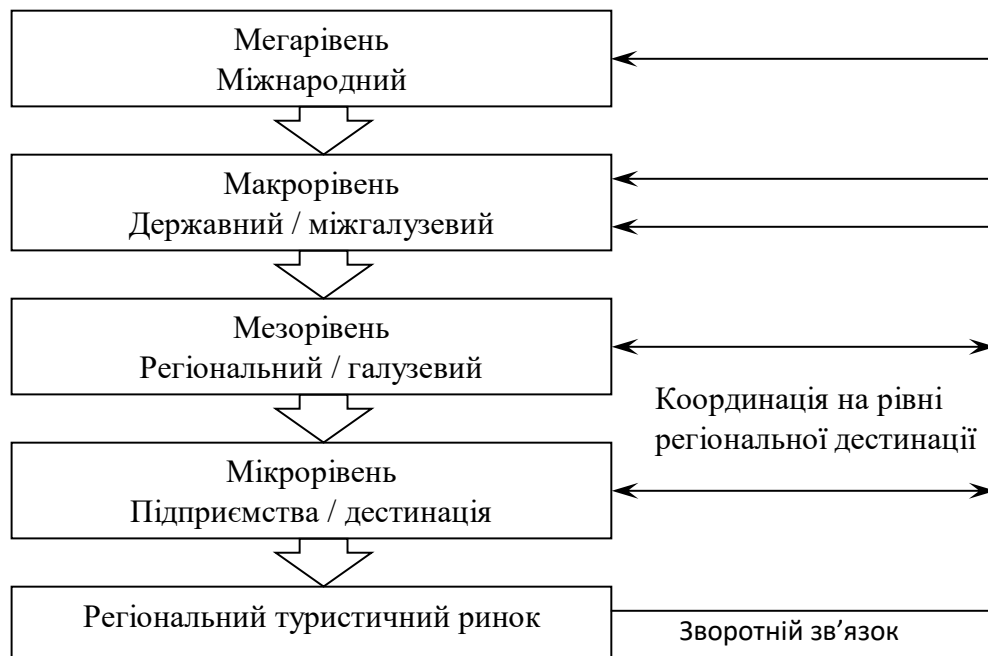
реалізується вибраний метод управління й забезпечується досягнення поставленої мети [15, с. 283]. Отже, механізм управління можна описати формулою:

$$\text{Мех}У = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФкУ}, \text{МУ}, \text{РУ}) \quad (2)$$

Механізм управління формують здебільшого державні інституції на макрорівні (наприклад, формування законодавчої бази, податкової системи, кредитної політики, амортизаційної чи бюджетної політики тощо) [1, с. 87] за рахунок широкого кола державних функцій управління. Проте необхідно зауважити, що механізм управління поглиблюється і конкретизується на рівні регіонів відомчими та місцевими органами виконавчої влади, а згодом – на первинному рівні окремих підприємств. У туризмі цей чинник відіграє суттєве значення, оскільки саме на регіональному рівні, в дестинаціях перехрещуються основні інтереси сторін від пропозиції (туристичні підприємства та місцеві органи влади) й попиту (туристи та місцеве населення). Формування механізму управління здійснюється в межах повноважень певних організаційних структур і не повинно мати протиріч за кожним елементом та їх комплексом в ієрархічній підпорядкованості впливу на керований об'єкт. Ієрархічна структура механізму управління в туристичній сфері показана на рис. 2.

У вертикальній ієрархії управління розвитком туризму виділяють декілька рівнів: мега- (світовий, міжнародний), макро- (державний, міжгалузевий), мезо- (галузевий та/або регіональний) і макрорівні. Це окремі підприємства туристичної сфери – об'єкти управління.

Необхідно зазначити, що нині, крім підприємств туристичної сфери, управлінський вплив має бути спрямований ще й на складніше організаційно-функціональне утворення – туристичну дестинацію. На різних рівнях ієрархічної системи управління туристичною сферою використовують різні механізми управління.



**Рис. 2. Ієрархічна структура механізму управління в туристичній сфері\***

\* Джерело: розроблено автором

Зазвичай мезорівень управління розглядають як територіально-адміністративний поділ (обласне підпорядкування), проте на цьому рівні доцільно ввести координаційну регіональну структуру, що дасть змогу скоординувати засилля з управління туристичною сферою в розрізі регіону та сформувати механізми управління туристичними дестинаціями, які спрямовані на обслуговування певних цільових туристичних ринків у розрізі цілей туристичних подорожей.

У сучасній науковій літературі зазвичай уособлюються поняття механізму розвитку з механізмом управління об'єктами, на який спрямований керований вплив. Між ними є прямий і зворотний зв'язки. Однак українська вчена Т. Ткаченко вважає, що механізм розвитку – це якісна характеристика механізму управління, яка характеризує певні тенденції руху системи в заданому напрямі на конкретному історичному етапі розвитку системи залежно від (або відповідно до) цільової функції розвитку. При цьому механізм на етапі відновлюваного зростання

відрізнятиметься від механізму, характерного для етапу, перехідного до сталого розвитку, цілями, завданнями, факторами, засобами тощо [15, с. 286]. Можна погодитися з думкою науковця, що зосередженість цілей управління лише на економічних показниках, без урахування чинника розвитку туристичної дестинації, приведе до швидкого скорочення життєвого циклу дестинації, що зумовлено її специфічними особливостями. Для успішного функціонування й відновлення життєвого циклу туристичний продукт має розвиватися і створювати нові враження для туристичних потоків.

Успішність формування організаційно-економічного механізму управління туристичною дестинацією залежить від чіткості постановки цілей та вибору чинників управління. Реальний механізм управління завжди має бути конкретним, спрямованим на досягнення чітких цілей завдяки впливу на точні фактори, використання конкретних ресурсів або потенціалу, застосування відповідних методів та інструментів. Він формується щоразу, коли приймається управлінське рішення узгодженням усіх елементів механізму управління.

Проаналізуємо детальніше окремі елементи механізму управління. Ціль будь-якої системи, яка діє, – це результат діяльності цієї системи, якого необхідно досягнути за певний період часу. Для досягнення мети необхідно виконати низку завдань. Якщо постановка цілі відповідає на запитання: якого результату треба досягнути, то постановка завдання відповідає на питання: що має бути зроблено для досягнення цілі. Залежно від положення на рівнях ієрархічної системи управління (див. рис. 2), складності об'єкта управління, місця завдань, які вирішують у системі управління, цілі можуть бути класифіковані за рівнем значущості: головні, основні, приватні; за тривалістю: довготривалі (стратегічні), середньотривалі (оперативні), поточні (тактичні); за рівнем управління: державні, галузеві, регіональні, цілі об'єднання або підприємства; за етапом управління: проміжні або кінцеві цілі.

Сукупність цілей різних рівнів – це система взаємопов’язаних цілей для об’єкта управління. Аналогічно можуть бути класифіковані й інші елементи механізму управління.

Основними принципами постановки цілей на сьогодні є:

1. Ціль визначається виявленою потребою (необхідністю) та можливостями її досягнення. Ціль завжди має бути реальною.
2. Ціль завжди має бути конкретною, з кількісними показниками, і задаватися на певний період часу.
3. Постановка цілі відбувається в декілька етапів: постановка цілі залежно від потреби; визначення ресурсів для досягнення цілі.
4. Цілі систем нижчого рівня мають бути сумісні з цілями систем вищого і спрямовані на досягнення останніх.
5. Структура системи цілей має відповідати структурі системи об’єкта управління. У такому разі зростає цілеспрямованість діяльності кожного елемента об’єкта управління.
6. Дерево цілей має будуватися за принципом від головних до приватних, від стратегічних до тактичних.
7. Цілі нижчого рівня визначаються розподілом цілей вищого рівня.

Туристична дестинація як об’єкт управління – складна система, і для виявлення всієї сукупності факторів управління необхідно виокремити прості елементи управління. Цього можна досягти в різні способи, наприклад: виокремленням об’єктів туристичної дестинації (природні об’єкти, заклади розміщення, харчування тощо); виокремленням процесів у дестинації (обслуговування певних типів туристичних потоків); поділом життєвого циклу окремих видів послуг на стадії, етапи, фази, тощо; розподілом послуг за сегментними групами споживачів тощо. Основне завдання такого поділу – визначити чинники управління, на які необхідно вплинути для зміни всього об’єкта управління, визначити, як зміна окремих факторів системи вплине на стан системи та стан інших факторів, оцінити необхідні для змін ресурси.



Ще однією особливістю туризму є те, що його конкурентоспроможність зазвичай ґрунтується на наявній історико-архітектурній та природно-рекреаційній базі. Отже, в галузі, крім управління системою об'єктів туристичної бази, постає питання створення організаційно-економічних механізмів розвитку природно-ресурсної бази. У такому разі алгоритм системи управління буде аналогічним до вже описаних алгоритмів формування механізму управління на туристичних підприємствах, проте підсистеми й напрями розвитку системи істотно змінюватимуться. Варто зауважити, що механізм управління природно-рекреаційними ресурсами має бути узгоджений із механізмами організаційно-економічного управління туристичною дестинацією та підприємствами туристичної сфери.

Сьогодні в більшості досліджень туристичну дестинацію в Україні розглядають в обласному розрізі. Прикладом можуть слугувати «Пропозиції щодо реалізації Програми розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2011–2015 роки», що розглядають туристичну дестинацію Закарпатської області [10], Донецьку туристичну дестинацію у статті «Оцінка рівня розвитку міст Донецької туристичної дестинації» харківських науковців [7] та ін.

Водночас зазначені підходи до визначення туристичних дестинацій в Україні не мають інформаційного навантаження, не позиціонують дестинації на туристичному ринку й не обіцяють потенційному туристу певні враження з погляду мети подорожі. Крім того, такий підхід до визначення туристичної дестинації ускладнює процес формування організаційно-економічного механізму управління нею, позаяк орієнтується одразу на широке коло сегментних груп споживачів та туристичних продуктів, які доволі складно об'єднати в єдиний ланцюг управлінського процесу.

Отож, найоптимальнішим варіантом на сьогодні буде поділ туристичних дестинацій за цільовим призначенням, що чітко

позиціонуватиме туристичні зони відповідно до очікувань туристів. У такому разі організаційно-економічний механізм управління туристичною дестинацією буде спрямовано на задоволення потреб певних сегментних груп туристів із приблизно однаковою метою подорожі й очікуваннями вражень від неї, що дасть змогу краще скоординувати всі елементи механізму управління, а також сконцентрувати комунікаційні повідомлення.

Проаналізуємо це на прикладі туристичних дестинацій Західного регіону України. Як уже було зазначено, області Західного регіону України мають істотні розбіжності в туристичному потенціалі та належать до різних економічних районів України. Ці розбіжності неабияк впливають на рівень конкурентоспроможності областей на туристичному ринку і на розбіжності рівня туристичних потоків у регіоні. Розподіл туристичних дестинацій за цільовими ознаками дасть змогу краще позиціонувати туристичний продукт регіону на туристичному ринку, дещо вирівняти рівень туристичних потоків за рахунок ефекту синергії та сконцентрувати зусилля із просування й маркетингу на важливих для окремих сегментних груп споживачів показниках.

У зв'язку з багатою історичною спадщиною Західного регіону України зазначена дестинація охоплюватиме весь регіон, концентруючись на певних історичних об'єктах. Довкола об'єктів історичної спадщини зазвичай формуються музейні, виставкові комплекси та інші об'єкти туристичної інфраструктури. Є можливість сконцентрувати зусилля із просування саме на історичних об'єктах регіону й обрати цільові носії інформації. Крім того, цільове формування туристичних дестинацій дає змогу розробити привабливі туристичні маршрути й екскурсійні програми для представників сегмента пізнавального туризму. Наявність декількох туристичних дестинацій на одній території матиме лише позитивний вплив, оскільки, по-перше, дасть змогу спрямувати зусилля на задоволення конкретних сегментних

груп споживачів відповідно до мети подорожі, по-друге, збільшити обсяги послуг, які надаються, і, відповідно, обсяги вражень туристів за рахунок швидкого обміну туристичними потоками між DESTИНАЦІЯМИ. Наприклад, сьогодні маємо позитивний досвід організації екскурсій на гірськолижний курорт «Славське» відпочиваючих на курорті «Моршин» [17, с. 52].

До основних об'єктів історичної спадщини Західного регіону України, довкола яких може бути сформована відповідна туристична DESTИНАЦІЯ, належать:

### **1. Волинська область**

За даними Держкомзему України Волинська область належить до територій із великими площами земель природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення [2]. Основні культурно-історичні об'єкти області зосереджені у трьох адміністративних центрах: Луцьк – Володимир-Волинський – Ковель, що з'єднані між собою автомобільними та залізничними магістралями. Саме ці міста мають бути обрані центром історичної туристичної DESTИНАЦІЯ області, й від них повинні формуватися пізнавальні туристичні та екскурсійні маршрути історичними об'єктами.

1. **Львівська область** – найбільша в Україні за кількістю, розмаїттям і ступенем збереження архітектурно-містобудівної спадщини, яка представлена всіма типами будівель широкого хронологічного періоду – від Княжої доби до середини ХХ століття. [12, с. 136]. Окрім Львова, до високоатрактивних міст області за пізнавальною цінністю історично-культурних ресурсів, за даними вітчизняного вченого С.П. Кузика, можна віднести міста Дрогобич, Трускавець і Стрий [6, с. 163].

**3. Закарпатська область** унікальна, оскільки під час свого розвитку зазнала впливу угорської, чехословацької, німецької та української культур, а також міжетнічних зв'язків народів, які протягом століть спільно проживають у Карпатах. [3, с. 152]. Центрами історичної

дестинації в області мають стати Ужгород, Мукачеве і Хуст, які зручно розташовані на автомобільній магістралі.

**4. Івано-Франківська область** багата на культурну й історичну спадщину. За кількістю пам'яток архітектури і містобудування область, одна з найменших за територією й населенням, займає третє місце в Україні. Основними центрами історичної дестинації області можуть стати міста Івано-Франківськ [5, с. 264], Яремче та Коломия.

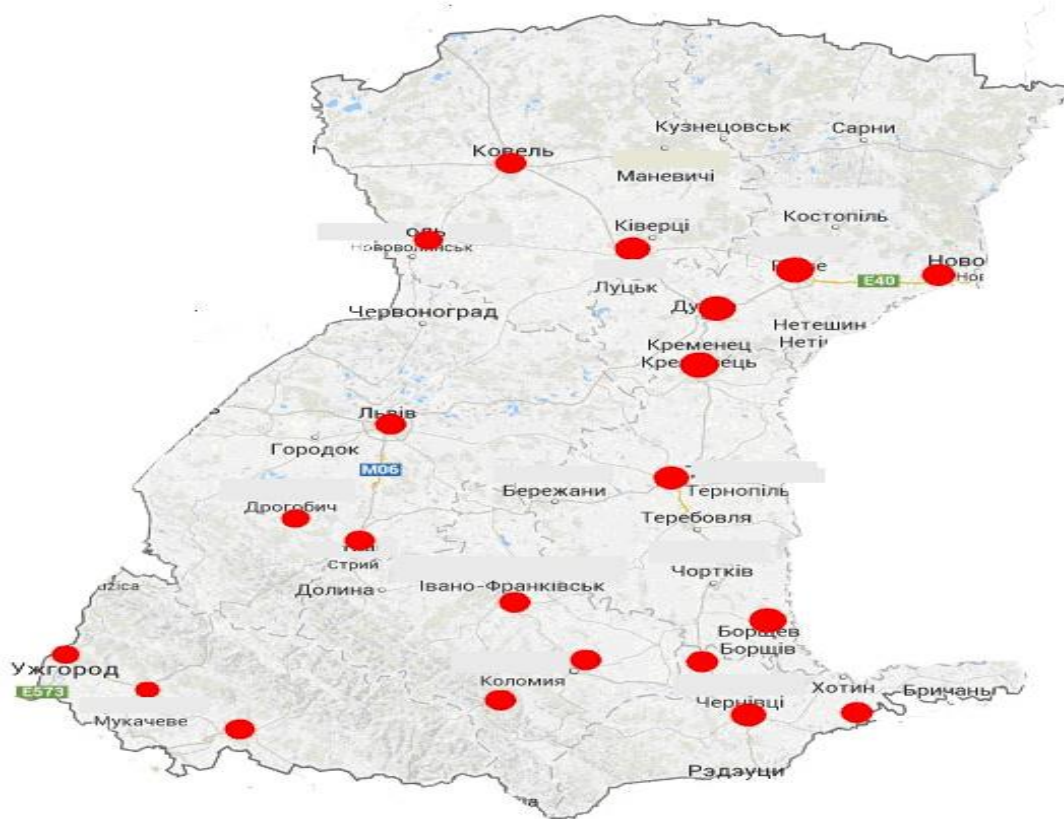
**5. Чернівецька область** характеризується високим рівнем забезпеченості природно-антропогенними та історико-культурними ресурсами. До обласних центрів історичної дестинації можна віднести населені пункти Чернівці, Заставну та Новоселицю.

**6. Тернопільська область** немає пам'яток монументального мистецтва національного значення, але частка інших історико-культурних об'єктів – чимала. Найбільшу кількість історичних пам'яток в області спостерігаємо в обласному центрі Тернополі та Кременецькому й Борщівському районах, отже, центрами дестинації мають стати Тернопіль, Борщів та Кременець.

**7. Рівненська область.** В області діє сім державних музеїв, налічують близько трьох тисяч історико-культурних пам'яток, 338 з-поміж яких внесено до Державного реєстру національного культурного надбання. Державні історико-культурні заповідники створені в Дубні й Острозі. В області є декілька міст із давньою історією – Дубно (1100 р.), Острог (1100 р.) та Корець (1150 р.) [9, с. 136].

Отже, центри історико-культурної туристичної дестинації, спрямовані на обслуговування туристичних потоків пізнавального туризму, рівномірно розташовані та вигідно з'єднані транспортними магістралями. (рис. 3).

Створення гірської туристичної дестинації можливе у Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській і Чернівецькій областях.



***Рис. 3. Географічне розташування центрів історичної туристичної  
 дестинації Західного регіону України\****

\* Джерело: розробка автора

Основними центрами дестинації мають стати гірськолижні курорти регіону, довкола яких інтенсивно розвивається туристична інфраструктура і від яких зручно організовувати туристичні маршрути та екскурсії унікальними природними об'єктами Українських Карпат, де розбудова туристичної інфраструктури недоцільна з міркувань екології та збереження заповідного фонду. В умовах істотної сезонності на ринку гірськолижних послуг суб'єкти гірських дестинацій змушені розвивати асортимент туристичних послуг у напрямі літнього та міжсезонного відпочинку.

На теренах Західного регіону України освоєно понад 20 гірськолижних територій, на яких діє понад 60 гірськолижних

підйомників. До них належать: Буковель, Яблуниця, Ворохта, Ясіня, Рахів, Славське, Тисовець, Подобовець, район Боржавських полонин, г. Красія та ін. [8].

Якщо в гірських районах центри туристичних дестинацій тяжіють до гірськолижних курортів, довкола яких і створюється туристична інфраструктура, то в рівнинних – значно складніше визначити центри туристичного попиту. Відсутність таких центрів не сприяє концентрації туристичної інфраструктури, що, відповідно, відображається на динаміці туристичних потоків. Яскравим прикладом цього може слугувати Чернівецька область. У ній добре розвинутий туризм у північно-західних районах довкола гірськолижних баз, тоді як у мальовничих містах Прут-Дністровського межиріччя туризм розвинуто слабо, переважно у вигляді дикого, неорганізованого. Єдиним туристичним центром у цьому районі Чернівецької області є заповідник «Хотинська фортеця», що приваблює сегмент пізнавального туризму й довкола якого може бути збудовано центр туристичної дестинації. У такому разі від нього можна розробити широку мережу туристичних маршрутів каньйонами річки Дністер та карстовими печерами, розташованими поблизу.

**8. Волинська область** входить до групи лідерів регіону за туристичними потоками. Очевидно, таке становище на туристичному ринку рівнинної туристичної дестинації регіону зумовлено наявністю в області туристичного центру Шацьких озер, довкола якого будується туристична інфраструктура та формуються туристичні потоки [9, с. 114]. На жаль, багата на історичні, культурні та сакральні об'єкти Волинська область більше не має значних природних об'єктів, довкола яких можна будувати центри туристичної дестинації екологічного напрямку. Виходом із такого становища можуть стати розвиток сільського зеленого туризму на південному заході області та створення центру туристичної дестинації в лісистих масивах поблизу села Горохова.

Як уже було зазначено, сьогодні в межах Карпатського регіону на

базі гірськолижних курортів створено туристичні центри, на основі яких розвивається регіональна туристична інфраструктура. Основним завданням механізмів управління туристичною діяльністю на рівні держави, регіону та області мають стати регулювання й координація діяльності таких центрів. Проте в межах рівнинних територій є нагальна потреба у створенні таких центрів туристичних дестинацій, для чого необхідно формувати організаційно-економічний механізм управління на рівні регіону, що дасть змогу скоординувати роботу цих центрів. Формування такого механізму управління можливе на рівні регіональної координаційної ради з туризму, в компетенції якої будуть усі важелі й інструменти для здійснення управлінської діяльності та формування стратегії розвитку туристичної сфери регіону. Запропонована схема розташування центрів туристичної дестинації Західного регіону України показана на рис. 4.

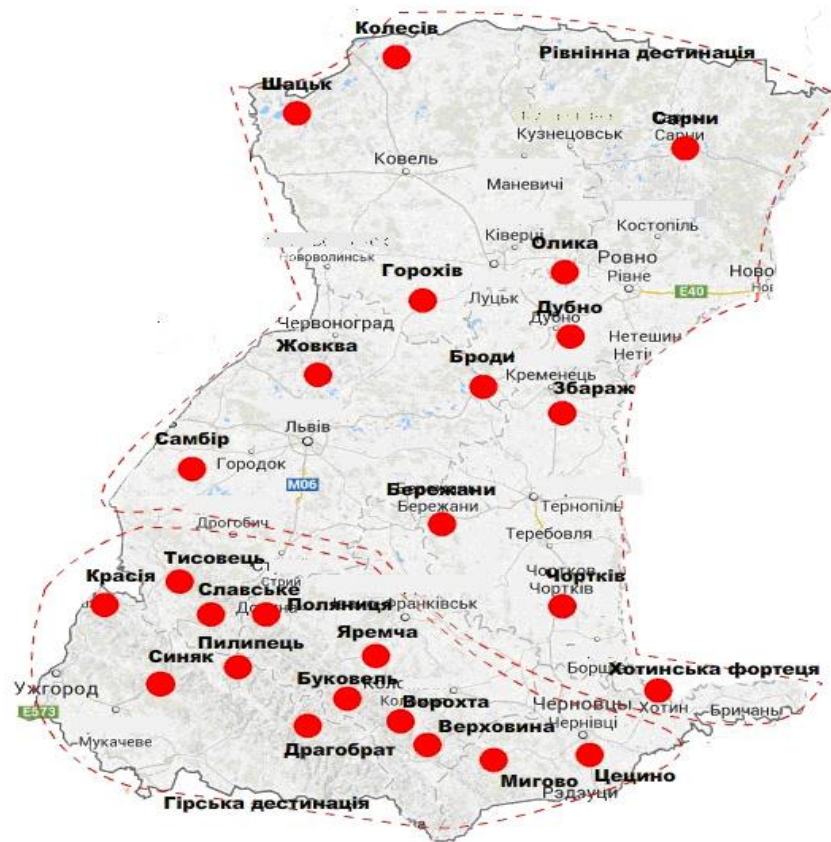
Потоки лікувального туризму формуються довкола рекреаційних мінералогічних та бальнеологічних ресурсів регіону, що також розташовані в кожній області.

Вони чітко сегментовані за типом ресурсів (бальнеологічні, бальнеогрязеві або кліматичні) та типом лікування (який саме тип хвороб лікує той чи інший тип ресурсів). Такий тип сегментації зумовлює потребу в управлінні розвитком дестинації, координації зусиль між регіональним туристичним центром, Міністерством охорони здоров'я та державними органами, що регулюють соціальний захист населення (Міністерство соціальної політики, профспілки тощо).

У зв'язку з тим, що регіональні центри сакральної та лікувальної туристичної дестинації вже існують та успішно діють, основний механізм управління дестинацією має полягати в успішному прийнятті стратегічних рішень для розвитку дестинацій і збереження його ресурсів.

Виходячи з дослідження сутності дестинації, осередком привабливості якої є історико-архітектурні та природно-рекреаційні

ресурси, механізм управління дестинацією належить узгоджувати з керуванням такими ресурсами.



**Рис. 4. Географічне розташування центрів природної туристичної дестинації Західного регіону України\***

\* Джерело: розробка автора

Конкурентоспроможна модель туристичної дестинації повинна системно поєднувати між собою впливи особистих, суспільних факторів, чинників зовнішнього середовища та сукупності стимулів до подорожей, формуючи й реалізуючи ефективні маркетингову стратегію й тактику. Управління туристичною дестинацією має бути багатокритеріальною динамічною системою, що враховує кількісно-функціональні, якісні та експертні обмеження, диференціальні й інтегральні взаємозв'язки в



умовах невизначеності. Доцільним є застосування економіко-математичного моделювання у стратегічному й поточному управлінні туристичними дестинаціями.

### **Список використаних джерел:**

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук ; изд. 2-е, дополн. – М. : Омега-Л, 2004. – 584 с.
2. Афанасьев А.А. Создание модели зависимости выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности / А.А. Афанасьев, М.Б. Левин // Маркетинг за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 108–115.
3. Габчак Н.Ф. Рекреаційні та культурно-пізнавальні можливості Закарпаття як напрям розвитку туристичної індустрії / Н.Ф. Габчак // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2011. – № 9. – С. 149–153.
4. Головчан А.І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними / А.І. Головчан // Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. / Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2009. – № 27. – С. 157–162.
5. Кіндрачук Н.М. Туристичні ресурси Івано-Франківщини / Н.М. Кіндрачук // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 3.31. – Миколаїв : МНУ, 2011. – С. 263 – 267.
6. Кузик С.П. Географія туризму : навч. посібник / С.П. Кузик. – К. : Знання, 2011 – 271 с.
7. Леонт'єва Ю.Ю. Оцінка рівня розвитку міст Донецької туристичної дестинації / Ю.Ю. Леонт'єва, І.А. Морозенко // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. – 2011. – Вип. 98. – Харків : Харківська нац. акад. міського господарства, 2011. – С. 418–424.
8. Луцький В. Гірськолижні курорти як елемент туристичного комплексу Українських Карпат / В. Луцький // Вісник Прикарпатського

університету [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/vpnu\\_fiz\\_kult/2011\\_13/13\\_Lutsk.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/vpnu_fiz_kult/2011_13/13_Lutsk.htm).

9.Панкова Є.В. Туристичне краєзнавство : навч. посібник / Є.В. Панкова. – К. : Альтерпрес, 2003. – 352 с.

10.Пропозиції щодо реалізації Програми розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2011–2015 роки / Кафедра туризму УжНУ ; Туристичний інформаційний центр Закарпаття. – Ужгород, 2011. – 11с.

11.Регіональна статистика / Головне управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2006p/dialog/statfile1\\_r.asp](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2006p/dialog/statfile1_r.asp).

12.Рекреаційний потенціал Львівської області та стратегія його освоєння / Кравців В., Матолич Б., Гулич О., Полюга В. // Регіональна економіка. – 2002. – № 2. – С. 134–143.

13.Ткаченко Т.І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму / Т.І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 79. – С. 60–64.

14.Ткаченко Т.І. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу / Т.І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 81. – С. 56-64.

15.Ткаченко Т.І. Туризм в системі важелів сталого розвитку регіонів / Т.І. Ткаченко // Економіка Криму : наук.-практ. журнал. 2004. – № 11. – С. 74–78.

16.Фролова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління забезпеченням екологічної безпеки держави / А.В. Фролова [Електронний ресурс]. –Режимдоступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_4/Frolova\\_411.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_4/Frolova_411.htm).

17.ЦПБ NewBiznet «Бізнес-проект розвитку санаторію «Прикарпатська Ватра», 2011. – 152 с.

### **3.4. ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ПОШИРЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

*Атаманчук З.А., к.е.н., доцент кафедри міжнародних відносин  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

У найбільш економічно розвинутих країнах світу туризм є джерелом матеріального і духовного розвитку суспільства. За кількістю робочих місць для малого і середнього бізнесу туризм сьогодні є найбільшою в світі галуззю економіки, взаємопов'язаною з суміжними 54 галузями [10]. Туризм – це рушійна сила подолання бідності, створення робочих місць та соціальної гармонії [18]. Одне робоче місце в туризмі створює чотири в суміжних, а один вкладений долар приносить сім у відповідних сферах. До 2030 року кожен десятий працюватиме в туризмі, а в Україні туристична галузь може увійти в «Топ-10» найбільш пріоритетних. Туризм – це економічна сфера, в котрій творяться туристичні продукти, наповнені туристичними послугами, людьми і для людей [1, с. 91-97].

У туристичній індустрії багатьох країн спостерігається посилення концентрації та централізації надання послуг. Готельні та ресторани об'єднання, туристичні агентства розширюють масштаби своєї діяльності, зміцнюють позиції на глобальному ринку туризму шляхом створення власних або придбання існуючих підприємств з виготовлення готельного та ресторанного обладнання, транспортних та будівельних компаній, тощо. Одночасно відбувається і зворотній процес: у сферу туризму вкладають свої капітали торгові фірми, промислові компанії, банки, що стимулює розвиток галузі. Відносно посередників з числа малих підприємств, туристичні фірми використовують мережеву практику за допомогою таких інструментів, як ексклюзивні та регіональні представництва, франчайзинг, рітейлінг. Вони вкладають інвестиції та сприяють своїм мережевим структурам, формуючи

незалежні агентські мережі, навчаючи фахівців, ставлячи перед собою мету глобальної присутності на ринку, нарощуванні продажів.

Нові економічні феномени, що враховують виклики економіки й часу та проявляються у складному перетині відносин інтеграції, співробітництва, партнерства, економічної взаємодії, а також у зростанні пріоритетності масштабу бізнесу й становленні нових типів економічних суб'єктів, потребують конструктивного наукового переосмислення в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, що підсилює актуальність окресленої автором проблематики, особливо в сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів.

Головною метою дослідження є обґрунтування сфери діяльності міжнародного туристичного бізнесу в напрямку формування й розвитку інтеграційних процесів; здійснення діагностики організаційних моделей, поширених мережевих структур, ефективне функціонування яких обумовить інтенсивний організаційно-структурний розвиток галузі, сприятиме досягненню сталих конкурентних переваг.

Проблемні питання визначення соціально-економічної сутності інтеграції, ідентифікації та розвитку інтеграційних процесів розглядали Р. Акофф, І. Ансофф, О. Вільямсон, Л. Грейнер, П. Джосков, Р. Кантер, Р. Коуз, Б. Кляйн, Г. Морган, М. Портер, К. Фрайлінгер та інші науковці. Інтеграційні процеси в міжнародному туризмі є об'єктом досліджень В.Азара, М. Бойко, М. Босовської, М. Жукової, В. Квартальнова, Т.Ткаченко, Дж. Уокера, В. Шимакової та інших вчених. Проблемам використання мережевого підходу в туристичному бізнесі присвячено науковий доробок учених: Д. Басюк, Л. Богадьорової, Г. Заячківської, Н. Корж, В. Семенова, Г. Михайличенко та ін. Кластеризація туризму як важлива форма інтеграції активно обговорюється в працях В. Зайцевої, Ю. Куца, В. Мамонової, А. Охріменка, С. Соколенка та ін. Розвиток інноваційних процесів у галузі міжнародного туризму є об'єктом наукових дискусій А. Бутенка, О. Кузьміна, Є. Лазаревої, Н. Краус,

Г.Михайліченко, С. Стойка та ін. Однак, не зменшуючи важливості отриманих здобутків, варто зауважити, що питання пріоритетності розвитку туризму шляхом інтеграційних перетворень потребують додаткових наукових досліджень.

Економічна інтеграція, яка сприяє зближенню і взаємодії національних господарств і формуванню регіональних економічних груп, розвивається там, де для цього склалися необхідні умови [17]. Переваги інтеграції в міжнародному туризмі безпосередньо для суб'єктів підприємницької діяльності очевидні. Це використання загальновідомої марки, бренду; функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання послуг; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій; забезпечення єдиних маркетингових підходів, що дозволяє заощаджувати кошти на проведенні відповідних досліджень; використання гнучкої цінової політики, що сприяє розширенню клієнтської бази; застосування централізованої системи матеріально-технічного постачання та збуту, що забезпечує суттєву економію фінансових ресурсів; налагоджена система централізованого навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також надання спектру інформаційно-консалтингових послуг, що забезпечує належний рівень функціонування учасників [2]. В цілому, на думку фахівців [3; 4], формування й розвиток інтеграційних процесів і проектів інтеграції вітчизняних підприємств в туризмі обумовить інтенсивний організаційно-структурний розвиток галузі, досягнення сталих конкурентних переваг, використання, зберігання й відновлення туристичного потенціалу країни, транскордонних територій, створення унікального туристичного продукту, отримання синергійного ефекту від співпраці [3, с. 134].

Ефективними й менш ризиковими формами інтеграції на ринку туристичних послуг ХХІ століття фахівці вважають [7, с. 112] стратегічні альянси, мережі [13], туристичні кластери [1] та франчайзинг, учасники

яких зберігають свою економічну незалежність лише в тих напрямках, де не здійснюється співпраця. Мережеві організаційні структури допомагають вирішувати проблему пошуку раціонального організаційного оформлення партнерських відносин кількох підприємницьких фірм шляхом використання нових методів адаптації до змін зовнішнього середовища [13, с. 155]. Дотримання цих умов забезпечує багатосторонній і стійкий характер організаційних, економічних, фінансових, інформаційних та інших відносин у мережі. Хоча дослідники констатують [11] факт об'єднання організацій в міжфірмові ділові мережі в більшості випадків на основі вертикальних і горизонтальних взаємин між суб'єктами, серед різновидів організаційних моделей, поширених у сфері міжнародного туризму мереж виділяють: віртуальні та диверсифіковані туристичні мережі, функціонування туристичних кластерів, оболонкові мережі тощо (табл. 1).

В сучасному світі туроператорську діяльність контролюють глобальні корпорації та концерни, які мають зазвичай характер інтегрованих структур (мережі турагентств, готелі, авіакомпанії, круїзні судна, інтернет-портали та інші активи у сфері туризму). За версією World Travel Awards [21] провідні позиції в рейтингу світових туроператорів за підсумками 2018 року отримала група компаній «TUI Group», що була утворена в 2014 році в результаті злиття двох найбільших європейських туристичних компаній: німецької «TUI AG» і британської «TUI Travel PLC». «TUI Group» обслуговує понад 20 млн. клієнтів на рік, пропонуючи відпочинок у 180 країнах світу. Група TUI включає туроператорів, понад 300 готелів у більш як 30 країнах світу, 6 авіакомпаній, 14 круїзних лайнерів.

До концерну входять відомі готелі «RIU», «Club Magic Life», «Suntopia», «Iberotel», «Robinson Club», «Coral Sea», «Jaz Resort» та багато інших.

**Типи організаційних моделей мережевої інтеграції у сфері міжнародного туризму**

№ з/п	Тип мережі	Характеристика мережі
1	Вертикальна інтеграція	Мережа формується навколо домінуючої центральної компанії, що виступає ядром бізнесу і координує спільну діяльність на основі реалізації принципів ієрархії, об'єднує учасників різних рівнів ланцюга створення вартості туристичного продукту
2	Горизонтальна інтеграція	Модель співпраці суб'єктів на однаковому рівні ланцюга шляхом створення цінності й об'єднання частини ресурсів з метою вирішення стратегічних завдань
3	Віртуальні туристичні мережі	Модель співпраці підприємств на основі спільного формування і використання інформаційних ресурсів, технологій і систем, обміну інформацією з метою створення певної вартості для задоволення туристичних потреб
4	Диверсифікована туристична мережа	Модель співпраці рівноправних партнерів, які створюють цінності на основі розширення сфери їх діяльності та з метою максимізації прибутку та мінімізації ризиків втрат
5	Кластерна мережа	Добровільне об'єднання географічно сконцентрованих, незалежних один від одного суб'єктів господарювання (підприємств, навчально-наукових установ, банків, страхових компаній тощо) та органів державної влади для спільної діяльності у сфері підприємництва, з використанням природно-рекреаційного потенціалу певного регіону, результатом якого є унікальний туристичний продукт, створений зусиллями партнерів
6	Оболонкові мережі	Форма інтеграції, в результаті якої певні функції на контрактній основі передаються спеціалізованим підприємствам, в результаті чого основне підприємство звільняється від багатьох видів діяльності та концентрує увагу на використанні інновацій

*Джерело: [2]*

Кількість співробітників компанії становить понад 76 тисяч осіб у 130 країнах [21]. «Thomas Cook Group» – британська корпорація, що має холдингову організаційну структуру, здійснює управління міжнародною мережею готелів різних марок, спеціалізується на туристичному і готельному бізнесі, займається організацією морських круїзів, володіє авіакомпаніями. Концерн має дочірні структури, які займаються авіаперевезеннями: «Thomas Cook Airlines Scandinavia», «Airword», «Thomas Cook Airlines Belgium», «Spies» та понад 3 тис. туристичних офісів, частина з яких працює на умовах франчайзингу. За повідомленням офіційного Інтернет-ресурсу компанії станом на початок 2016 р. кількість її співробітників складає понад 21,8 тис. осіб, оборот – £ 7,834 млрд., а чистий прибуток – £ 19 млн. [20]. Провідні позиції також займають: «Kuoni Travel» (Швейцарія) – підрозділ «Kuoni Group», який здійснює туроператорську діяльність та «JTB Corporation» (Японія) – найбільше бюро подорожей в Японії і одне з найбільших туристичних агентств у світі, що обслуговує туристів переважно з Азії [2].

За даними MKG Hospitality, яка щорічно складає рейтинг організацій у туристичному бізнесі, 70 % готельних номерів у США належать мережам, тоді як в Європі й Азії їх частка становить 25 і 15 % відповідно [22]. Найбільшою у світі готельною мережею визнано «Inter Continental Hotels Group» (IHG), яка налічує 4480 готелів по всьому світу та 658348 номерів і апартаментів. Мережа Британської компанії, до складу якої входять бренди «Crowne Plaza», «Candlewood Suites», «Inter Continental», «Hotel Indigo», «Staybridge Suites», «Holiday Inn», «Holiday Inn Express», починаючи з 2012 року збільшилася на 43 нових готелів й 11187 номерів. Друге місце в рейтингу займає компанія «Hilton Worldwide», заснована в 1919 році Конрадом Хілтоном, що нараховує понад 3843 структурних одиниць та 633238 номерів. Американська мережа, з майже віковою історією, об'єднала такі бренди як: «Waldorf Astoria Hotels and Resorts», «Conrad Hotels & Resorts», «Hilton Hotels &



Resorts», «Doubletree», «Embassy Suites Hotels», «Hilton Garden Inn», «Hampton Inn», «Hampton Inn & Suites», «Homewood Suites by Hilton», «Home Suites by Hilton» і «Hilton Grand Vacations». Компанія «Marriott International» — це міжнародна американська мережа, створена в 1927 році американцем Джоном Уїллардом Марриоттом, якій належать такі бренди: «The Ritz-Carlton», «Autograph Collection», «AC Hotels», «Bulgari Hotels & Resorts», «Fairfield Inn & Suites by Marriott», «Residence Inn by Marriott», а загальна кількість структурних одиниць складається з близько 3600. Всесвітньо відомими готельними мережами також є: «Wyndham Hotel Group», «Accor Group», «Choice Hotels International», «Starwood Hotels and Resorts».

На даний час ресторанним мережам у світі належить близько 20 % обсягів ринку, що свідчить про наявні переваги й широкі горизонти використання таких моделей стратегічної поведінки. Найвідомішими серед ресторанних мереж, представлених на ринку України є «Козирна карта» (понад 100 ресторанів), «Світова карта» (понад 30 ресторанів, готель, медичні заклади), «Eric's family» (понад 10 ресторанів), «Happy days», «Конкорд груп», «Пивкофф» [16].

Серед різновидів організаційних моделей, поширених у сфері міжнародного туризму мереж особливе місце відведено туристичним кластерам. До факторів, що посилюють необхідність створення і функціонування кластерних утворень в міжнародному туризмі доцільно віднести: зростання рівня конкуренції між туристичними підприємствами, регіонами та окремими країнами, політичними та соціальними чинниками, наявність процесів концентрації світового туристичного ринку, розуміння ефективності комплексного розвитку туризму на основі досвіду проведення «Євро-2012» [12]. Вже сьогодні з метою створення та розвитку кластерних платформ на території України, а також транскордонних територій започатковано проект «Туристичні кластери 300+», у авторів якого амбітна мета – за три роки створити

понад 300 кластерів і всю необхідну інфраструктуру для їх ефективного функціонування. Експерти прогнозують, що створення десяти кластерів протягом п'яти років дасть можливість державі отримати додаткові 500 млн. доларів до бюджету, а розвиток кластерної туристичної економіки залучить від 800 млн. до 1,5 млрд. доларів інвестицій. Десять кластерів – це 800 робочих місць в туризмі і суміжних сферах [10].

Концепції створення кластерів у світі є досить різноманітними. Створення та консолідація кластерів через державні програми характерні для Аргентини, Чилі, Канади. Ефективне функціонування мережевих платформ притаманне Бельгії, Франції, ПАР, Швейцарії (за рахунок взаємодії науково-дослідних центрів), Австралії, Аргентині, Німеччині, Колумбії, Польщі, Португалії (за рахунок державно-приватного партнерства), Данії, Іспанії (взаємодія в середині галузевих мереж). Інтернаціоналізація на основі програми кластерів конкурентоспроможності властива економіці Австрії, Ірландії, Японії. Процес кластеризації на базі знань спостерігається в Ізраїлі, Великій Британії, Німеччині, Ірландії, Фінляндії, Естонії, Іспанії, Чехії, Австрії та Польщі [19]. Однак кластери, які раніше створювалися еволюційно завдяки конкуренції та ринковим відносинам, сьогодні в багатьох країнах, наприклад, США, Канаді, Великобританії, Франції, Фінляндії, Словенії, Японії, Південній Кореї, Сінгапурі формуються штучно. Зокрема, такі кластери в Японії сконцентровані в економічних районах: Канто (Токіо), Кінкі (Осака), Токай (Нагся). Фахівці вважають функціонуючі в ряді країн світу кластери на базі інноваційних хабів перспективними «точками росту інноваційної економіки» [8], в основі діяльності яких знаходиться людина-новатор<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Інноваційний хаб (з англ., «hub» - «центр») слід тлумачити як інноваційну систему, яка в доповнення до розвитку власних інноваційних проектів та інноваційної інфраструктури, надає організаціям інформаційно-консалтингові, науково-технологічні, інфраструктурні та виробничі послуги з вирішення задач трансферу технологій, комерціалізації об'єктів інноваційної діяльності [8]. Прикладами успішних інноваційних хабів є: «Хаб знань», створений у США 1. Технологічним інститутом Джорджії, інноваційний хаб в Польщі, створений у 2014 році організаціями Startup Hub Poland (SHP), Polish National Center for Research and Development (PCR&D) та Giza Polish Ventures (GPV)

Кластерні програми проводяться в 75 країнах світу. Зарубіжний досвід свідчить, що нормальна ринкова конкуренція і природна географічна близькість елементів галузевих кластерів, як правило, забезпечують добровільну цілеспрямовану кооперацію й оптимізацію взаємовідносин в інноваційному ланцюжку «розробник – виробник – споживач». У туристичній галузі це: авіаперевезення (транспорт) – готелі (засоби розміщення) – ресторани (заклади харчування) [15, с. 59]. Станом на кінець 2018 року в Україні офіційно започатковано 50 кластерних ініціатив [10]. Туристично-рекреаційні кластери формуються в районах, які мають чудові історико-архітектурні пам'ятки, сприятливу екологію, унікальне природне середовище. Беззаперечним лідером кластеризації в Україні слід вважати Хмельницьку область. За сприяння Асоціації «Поділля Перший», яка об'єднала в своїх рядах, окрім представників влади, ще й вчених, підприємців, фінансистів вдалося в період 1997-2000 років сформувати декілька виробничих кластерів, в т.ч. швейний, будівельний, харчовий, туристичний, продовольчий і кластер зеленого сільського туризму [14, с. 197-201]. Діючими туристичними кластерами Хмельниччини є: «Подільська гільдія ремісників» (м. Кам'янець-Подільський), кластер «Кам'янець» (осередок – м. Кам'янець-Подільський), «Кам'янецький дивокрай» (с. Колибаївка, Кам'янець-Подільський район), «Оберіг» (селище Гриців, Шепетівський район). В Тернопільській області – «Мальовнича Бережанщина» (Бережанський район) та туристично-рекреаційний кластер «Дністровський каньйон». Кластер «Вознесенськ» (частина «Південного золотого кільця України»), кластер «Південні ворота України» (Херсонська область), кластер водного туризму (Чернігівська область), туристичний кластер єврорегіону «Слобожанщина» (Харківська область), «Славутич» (Київська область) доводять ефективність державного-приватного партнерства заради досягнення мети – сталого розвитку туризму в

регіоні, стимулювання попиту та підтримання його належного рівня, забезпечення робочими місцями місцевих жителів.

На території України діють територіально-рекреаційні комплекси: Трускавець, Моршин, Миргород, серед яких повноцінно функціонуючим кластером фахівці називають лише курортнополіс «Трускавець», який не втратив інноваційної складової (завдяки ініціативі окремих особистостей-інноваторів, таких як проф. В. Козявкін), нарощує інфраструктурну складову та має сформований бренд «дестинації курортного типу» [9, с. 341-349]. Основою формування кластера, окрім сприятливих природних ресурсів, повинен стати його інноваційний потенціал.

Успішно функціонує Волинський туристичний кластер [5], туристичний кластер «Західна Черкащина» з центром в місті Умань [10], туристично-рекреаційні кластери та кластер виробництва сувенірної продукції («Созвездіє») на Прикарпатті, а вже сьогодні за підтримки Івано-Франківської ОДА Прикарпатським науково-аналітичним центром з метою відродження історично сформованих традиційних ремесел та художніх промислів гуцульського краю розробляється регіональна програма впровадження системи кластерних моделей розвитку економіки, що передбачає створення кластеру «Ліжникарство та інші художні промисли на Прикарпатті». Під час «Cluster Fest'2018» організаторами було висловлено підтримку створення кластерів як одного з найефективніших напрямів інноваційного розвитку Донецького регіону, де вже сьогодні діють три таких об'єднання — керамічний, текстильний та туристичний [10].

Особливо перспективними для нашої держави є кластери сільського зеленого туризму, адже значні передумови для розвитку цього його виду має Карпатський регіон, який славиться своєю колоритністю та красою природи, Полтавщина, де вже функціонує туристичний кластер «Гоголівські місця Полтавщини», Слобожанщина, де все більше уваги

привертають села Харківщини: Малинівка – місце проведення фестивалю обрядового та сучасного весільного дійства «Весілля в Малинівці – плюс», смт. Печеніги, в якому щорічно відбувається етнофестиваль «Печенізьке поле». На сьогодні є всі умови і ресурси для ефективного розвитку туристичної галузі Закарпаття. Тут до створення туристичного кластеру фахівці [6] пропонують долучити й потужні інвестиційні проекти, що працюють на території даного регіону. Адже, такі світові бренди, як «Ядзакі», «Джейбіл», «Єврокар», «Турбогаз», «Фішер» географічно розташовані саме на території Закарпаття.

Згідно з методикою Всесвітнього Економічного Форуму (WEF), розробленою для щорічного «Звіту про глобальну конкурентоспроможність», на базі розрахунку Індексу зростання конкурентоспроможності, здійснюється ранжирування країн за цим показником. В процесі наростання конкурентної боротьби на світових ринках визначились три глобальних інноваційних інкубатори – ЄС, США і Канада, Східно-Азіатський регіон. До числа технологічних лідерів сьогодні потрапляють країни, які активно нарощують зусилля на створення принципово нових технологічних напрямків, зокрема, нанотехнологій, генної інженерії, біотехнологій, штучних полімерів, нетрадиційної енергетики, переходу від стратегії технологічної імітації до стратегії технологічного донорства. WEF опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index) (табл. 2).

Лідером рейтингу є Швейцарія. До десятки найконкурентоспроможніших увійшли також США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Великобританія, Японія та Фінляндія. Україна погіршила свої позиції у 4 з 12 основних показників, зокрема за інноваційною складовою втратила 9 пунктів і в загальному рейтингу за підсумками 2018 року опинилася на 81-й сходинці серед 137 країн світу.

**Позиції деяких країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності<sup>1</sup>**

Країни/роки	2012- 2013 (144 країни)	2013- 2014 (148 країн)	2014- 2015 (144 країни)	2015- 2016 (140 країн)	2016- 2017 (138 країн)	2017- 2018 (137 країн)
Україна	73	84	76	79	85	81
Грузія	77	72	69	66	59	67
Туреччина	43	44	45	51	55	53
Росія	67	64	53	45	43	38
Польща	41	42	43	41	36	39

*Джерело: [23]*

Таким чином, ефективне функціонування сфери діяльності міжнародного туристичного бізнесу в напрямку формування й розвитку глобальних інтеграційних процесів дозволить забезпечити високий рівень конкурентоспроможності регіонів, держави, транскордонних територій за рахунок створення та розвитку організаційних моделей мережевої інтеграції на інноваційній основі, здатних забезпечити інтенсивний організаційно-структурний розвиток галузі, сприяти досягненню конкурентних переваг та сталому розвитку міжнародного туризму.

***Список використаних джерел:***

*1. Атаманчук З.А. Роль освіти у формуванні кластерної ініціативи в міжнародному туризмі / Збірник наукових праць Донецького*

---

<sup>1</sup> Індекс глобальної конкурентоспроможності формує понад 100 змінних, згрупованих у 12 показників: «Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал», які об'єднані у 3 групи субіндексів: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності», «Інновації та фактори вдосконалення» [23].

- державного університету управління. Серія «Економіка». Т. XIX, вип. 308. Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 91-97.
2. Атаманчук З.А. Формування мережевої туристичної індустрії як форма глобальної інтеграції країн / Збірник наукових праць «Економічний простір». Дніпро, 2019.
3. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: теорія та практика розвитку / Вісник ДІТБ. 2013. № 17. С. 129-135. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/vditb\\_2013\\_17\\_24%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/vditb_2013_17_24%20(1).pdf) (дата звернення: 26.01.2019).
4. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія. Київ: КНТЕУ, 2015. 832 с.
5. Волинський Туристичний кластер. URL: <C:\Users\Admin\Desktop\Туристичний кластер – Волинський Туристичний кластер.html> (дата звернення: 26.01.2019).
6. Коваль О. Чи мають перспективу туристичні кластери на Закарпатті? URL: <https://tourinform.org.ua/perspektyvy-stvorennya-turystychnyh-klasteriv-na-zakarpatti/> (дата звернення: 25.01.2019).
7. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
8. Краус Н.М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін : монографія. Київ: ЦУЛ, 2016. 596 с.
9. Мазуркевич І.О., Осаволук І.В. Туристичні кластери як напрям рекреаційно-туристичного розвитку Подільського регіону України. Двадцять сьомі економіко-правові дискусії (м. Львів, 31 трав. 2018 р.). Львів: МК «Наукова спільнота». URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2409/> (дата звернення: 26.01.2019).
10. Малік Д. Дні кластерних і креативних ініціатив: об'єднання малого та середнього бізнесу. Вісті Донбасу. 2018. 12 листопада. URL: <http://www.vesti.dn.ua/dni-klasternih-i-kreativnih-iniciativ-ob-iednannja-malogo-ta-serednogo-biznesu/> (дата звернення: 26.11.2018).

11. Мельниченко С., Буряк Т. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України / Вісник КНТЕУ. 2014. № 3. С. 5-15.
12. Охріменко А.Г. Туристичні кластери як перспективні напрями регіонального розвитку. Університетські наукові записи. 2013. № 1(45). С. 495-500.
13. Петриченко П.А., Яроміч С.А. Розвиток споживчих мереж в індустрії туризму / Актуальні проблеми економіки. 2015. № 5(167). С. 153-160.
14. Соколенко С.І. Інноваційні кластери – механізм підвищення конкурентоспроможності регіону: матеріали круглого столу «Формування та розвиток регіональних кластерів як один із інструментів підвищення конкурентоспроможності регіону», м. Полтава, 11 лип. 2008 р. URL: <http://ucluster.org.com.ua>. (дата звернення: 25.12.2018).
15. Тимошенко Т.О. Кластерний підхід до розвитку туристичної галузі як пріоритетний напрям державної політики підвищення конкурентоспроможності регіонів / Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»). 2017. № 2. С. 55-60.
16. Українська асоціація франчайзингу. URL: <http://franchising.ua/aktualno/asociaciya-franchayzingu/> (дата звернення: 25.01.2019).
17. Фалько Є.А. Розвиток інформатизації міжнародного туристичного бізнесу в умовах глобалізації : дис. кандидата економ. наук : 08.00.02 / Фалько Єліна Артурівна. Дніпро : Дніпр. нац. ун-т. Дніпропетровськ, 2014. 296 с.
18. Філософія туризму. Все про туризм. Туристична бібліотека: електрон. наук. фахове вид. URL: <http://infotour.in.ua/filotur13.htm> (дата звернення: 27.09.2018).
19. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник для студентів



*економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 128 с.*

20. *Thomas Cook Group. URL: <https://www.thomascookgroup.com> (дата звернення: 27.01.2019).*

21 *TUI Group стала найкращим туроператором у світі за версією World Travel Awards / Укрінформ. 2019, № 25 (1). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2134920-tui-group-stalanajkrasim-turoperatorom-u-sviti-za-versieiu-world-travel-awards.html>(дата звернення: 26.01.2019).*

22. *US Hotel Groups Strong at Home: press release. MKG Hospitality Database, 2011. URL: <http://hospitality on.com> (дата звернення: 27.01.2019).*

23. *World Economic Forum. URL: <http://edclub.com.ua/tegy/vsesvitniy-ekonomichnyu-forum> (дата звернення: 27.01.2019)*

## АВТОРИ МОНОГРАФІЇ

**Атаманчук Зорина Асланівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Банера Надія Петрівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Виклюк Мар'яна Іванівна** - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва ПВНЗ «Європейський університет», Львівська філія

**Воронко Роман Миколайович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аудиту, аналізу та оподаткування Львівського торгово-економічного університету

**Воронко Оксана Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, аналізу та оподаткування Львівського торгово-економічного університету

**Гальків Любов Іванівна** - доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»

**Гелей Людмила Олегівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Гомольська Вікторія Віталіївна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та маркетингу Української академії друкарства

**Грабовенська Софія Петрівна** - кандидат економічних наук, завідувач навчально-лабораторним комплексом харчування та готельної справи Львівського інституту економіки і туризму

**Гринів Богдан Володимирович** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Гринів Орест Богданович** – начальник відділу економічного розвитку Львівської обласної державної адміністрації

**Килин Оксана Василівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Майор Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Мороз Володимир Павлович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму економіки і туризм

**Островська Галина Василівна** – ст.викладач кафедри обліку і фінансів Львівського інститут економіки і туризму

**Пилипенко Соломія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Рудницька Олена Василівна** - кандидат економічних наук, асистент кафедри обліку і аудиту Львівського національного університету імені Івана Франка

**Свелеба Наталія Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

**Хомуляк Тарас Ігорович** - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування Львівського інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

**Тимчишин-Чемерис Юлія Василівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів Львівського інституту економіки і туризму

*Наукове видання*

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

**Монографія**