

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 4(60) / 2022



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
«ИНТЕРНАУКА».**

Серия: «Экономические науки»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 4(60)

Київ 2022

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2022

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».
Серія: «Економічні науки», 2022

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal "Internauka".
Seria: Ekonomicheskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Заступник головного редактора: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

Дмитренко Ірина Миколаївна — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

Ільїн Валерій Юрійович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Красноручський Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

№ 4 (60)

2022
КВІТЕНЬ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
СЕРІЯ: «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
SERIES: «ECONOMIC SCIENCES»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».
СЕРИЯ: «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Брикова Тетяна Миколаївна
ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА СТАН ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ9

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

**Скриньковський Руслан Миколайович, Батьковець Наталія Олегівна,
Павленчик Наталія Федорівна, Куриліна Оксана Василівна,
Павленчик Анатолій Олександрович**
АКТУАЛІЗАЦІЯ ПИТАНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УКРАЇНІ 17

ЕКОНОМІКА

Вінницька Оксана Анатоліївна
ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 24

Задорожна Анна Володимирівна
СУЧАСНІ ФОРМИ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ 30

Ільченко Вікторія Миколаївна, Кисельов Владислав Русланович
ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПОДАЛЬША
ВІДБУДОВА 37

Корнієнко Тетяна Олександрівна
ВПЛИВ ЗАГРОЗ ТА РИЗИКІВ НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА 43

Лущик Марія Василівна
ОЦІНКА РІВНЯ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ МЕТОДАМИ КВАЛІМЕТРІЇ 49

Пермінова Світлана Олександрівна, Ситник Наталія Іванівна, Воржакова Юлія Петрівна
РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 58

МАРКЕТИНГ

Liang Rui, Blumska Kseniia, Xu Tian
CONSUMER PSYCHOLOGY: THE CORE OF BRAND STRATEGY IMPLEMENTATION 67

Семененко Катерина Юріївна, Дунін Максим Євгенович, Розумей Світлана Борисівна АДАПТОВАНА КОНЦЕПЦІЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ.....	72
--	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Когут Ірина Василівна, Сачук Святослав Володимирович МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ.....	80
---	----

Крамар Олег Михайлович, Крамар Маріан Олегович ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	86
--	----

Хохотва Олександр Петрович ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ХІМІЧНОГО ЛІЗИНГУ ТА ІНШИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ХІМІЧНИМИ РЕЧОВИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	91
---	----

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Грицишин Анна Тарасівна, Білоус Софія Василівна ГАСТРОДИПЛОМАТИЧНІ КАМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ БРЕНДИНГУ КРАЇН НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ.....	99
---	----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Плоскіна Андріана Андріївна, Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	104
--	-----

Шаповалова Алла Павлівна, Прокопова Олена Миколаївна ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ З ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ: АНАЛІЗ НОВАЦІЙ ТА ПРОБЛЕМИ, ЯКИМИ ВОНИ СУПРОВОДЖУЮТЬСЯ.....	110
---	-----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Онищенко Оксана Володимирівна, Яценко Наталія Михайлівна, Гончаренко Назар Олександрович РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	119
--	-----

Партин Галина Остапівна, Скіп Роксолана Андріївна ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	128
---	-----

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Brykova Tetiana**
THE OUTBREAK OF THE COVID-19 PANDEMIC AT THE ESTABLISHMENT OF THE HOTEL
AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE..... 9

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

- Skrynkovskyy Ruslan, Batkovets Nataliia, Pavlenchyk Nataliia,
Kurilina Oksana, Pavlenchyk Anatolii**
ACTUALIZATION OF ISSUES OF WAGES AT ENTERPRISES IN UKRAINE 17

ECONOMY

- Vynnytska Oksana**
FINANCIAL CONTROL AS COMPOSING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE 24
- Zadorozhna Anna**
THE MODERN FORMS OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN BUSINESS..... 30
- Ilchenko Viktoriia, Kiselov Vladyslav**
SUPPORT FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DURING THE WAR AND FURTHER
RECONSTRUCTION..... 37
- Korniienko Tetiana**
THE INFLUENCE OF THREATS AND RISKS ON THE FORMATION OF THE SYSTEM
OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE..... 43
- Lushchyk Mariya**
ASSESSMENT OF THE LEVEL OF TOURIST DEVELOPMENT BY QUALIMETRY METHODS 49
- Perminova Svitlana, Sytnyk Nataliia, Vorzhakova Yuliia**
REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF THE MODERN
PARADIGM OF ECONOMIC DEVELOPMENT 58

MARKETING

- Liang Rui, Blumska Kseniia, Xu Tian**
CONSUMER PSYCHOLOGY: THE CORE OF BRAND STRATEGY IMPLEMENTATION 67
- Semenenko Kateryna, Dunin Maksym, Rozumei Svitlana**
ADAPTED CONCEPT OF HOLISTIC MARKETING AS THE TOOL OF ATTRACTING AND
PERSUADING OF CONSUMERS 72

MANAGEMENT

- Kohut Iryna, Sachuk Sviatoslav**
PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN TECHNOLOGY INFORMATION, THEIR
ADVANTAGES AND DISADVANTAGES 80
- Kramar Oleh, Kramar Marian**
WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT IN MEDICAL INSTITUTIONS..... 86
- Khokhotva Oleksandr**
A COMPARATIVE STUDY OF CHEMICAL LEASING AND OTHER BUSINESS MODELS IN
CHEMICALS MANAGEMENT AT COMPANIES 91

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Hrytsyshyn Anna, Bilous Sofiia**
GASTRODIPLOMACY CAMPAIGNS AS INSTRUMENTS FOR BRANDING COUNTRIES
AT THE INTERNATIONAL LEVEL..... 99

ACCOUNTING AND TAXATION

- Ploskina Andriana, Fatenok-Tkachuk Alla**
SOME ASPECTS OF ACCOUNTING SUPPORT FOR STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE
DEVELOPMENT..... 104
- Shapovalova Alla, Prokopova Olena**
ACCOUNTING AND REPORTING OF VALUE ADDED TAX: ANALYSIS OF INNOVATIONS
AND PROBLEMS WITH WHICH THEY ARE ACCOMPANIED 110

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

- Onyshchenko Oksana, Yatsenko Nataliya, Honcharenko Nazar**
THE ROLE OF ECONOMIC SECURITY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF
AN INDUSTRIAL ENTERPRISE 119
- Partyn Halyna, Skip Roksolana**
RESEARCH OF CURRENT TRENDS IN FINANCIAL RESULTS OF UKRAINIAN
ENTERPRISES BY FIELDS OF ECONOMIC ACTIVITY 128

Брикова Тетяна Миколаївна

кандидат технічних наук,

доцент кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Брыкова Татьяна Николаевна

кандидат технических наук,

доцент кафедры технологии и организации гостинично-ресторанного бизнеса

Черновицкий торгово-экономический институт

Государственного торгово-экономического университета

Brykova Tetiana

PhD, Associate Professor of Department of

Technologies and Organization of Restaurant Business

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-8842-9028

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7954

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА СТАН ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА СОСТОЯНИЕ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

THE OUTBREAK OF THE COVID-19 PANDEMIC AT THE ESTABLISHMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

Анотація. Карантинні обмеження, які активно запроваджувались у всьому світі на початку 2020 року вплинули абсолютно на всі сфери економічного життя країн. Особливо критичним, був вплив на готельно-ресторанний бізнес. Це підтверджується наявними дослідженнями, які показують, що практично третина власників бізнесу втратили від 90 до 100% своїх доходів. І це лише на початку карантину. Ці ж підприємці звільнили близько половини своїх працівників. Окрім того, незначна частка ресторанів з повним набором послуг намагались продовжувати свою діяльність на невеликій частці потужності. Це було можливе за рахунок використання державного замовлення або організації діяльності на виніс, для забезпечення мінімально необхідного запасу готівки задля відновлення діяльності в майбутньому. Інша частина були змушені закритись. Аналогічні тенденції відстежувались і в готельному бізнесі, але у випадку готелів, ситуація була ще більш критичною. Відтак, необхідність відстежити вплив пандемії COVID-19 на готельно-ресторанний бізнес, як основи для формування заходів по відновленню даної сфери економіки в майбутньому зумовлюють актуальність нашого дослідження.

У науковій статті розглянуто вплив карантинних обмежень на готельно-ресторанний бізнес крізь призму аналізу ступень падіння доходів населення, відсотку скорочення робочих місць, кількості наданням працівникам відпустки за власний рахунок, а також частки звільнених працівників. Розглянуто розподіл найбільш постраждалих від карантину сфер у розрізі визначення відсотку постраждалих, тих на кого карантин не вплинув, а також тих, хто виграв від карантинних обмежень. Досліджено динаміку зміни кількості працюючих ресторанів та готелів умовах карантину. Проаналізовано причини формування невітшної ситуації в готельно-ресторанній сфері. Розроблено заходи, які повинні здійснювати власники бізнесу для забезпечення успішної діяльності готелів та ресторанів в умовах карантину, а також запропоновано кроки, які повинні виконуватись на державному рівня задля підтримки-готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: вплив, пандемія COVID-19, готельно-ресторанний бізнес.

Аннотация. Карантинные ограничения, которые активно внедрялись во всем мире в начале 2020 года, повлияли абсолютно на все сферы экономической жизни стран. Особенно критичным было влияние карантина на гостинично-ресторанный бизнес. Это подтверждается имеющимися исследованиями, показывающими, что практически треть владельцев бизнеса потеряли от 90 до 100% своих доходов. И это только в начале карантина. Эти же предприниматели уволили около половины своих работников. Кроме того, незначительная часть ресторанов с полным набором услуг пыталась продолжать свою деятельность на небольших мощностях. Это было возможно за счет использования государственных закупок или организации деятельности на вынос, для обеспечения минимально необходимого запаса наличных средств для возобновления деятельности в будущем. Другая часть была вынуждена закрыться. Аналогичные тенденции отслеживались и в гостиничном бизнесе, но в случае отелей ситуация была еще более критичной. Следовательно, необходимость определить влияние пандемии COVID-19 на гостинично-ресторанный бизнес как основы для формирования мероприятий по восстановлению данной сферы экономики в будущем обуславливают актуальность нашего исследования.

В научной статье рассмотрено влияние карантинных ограничений на гостинично-ресторанный бизнес сквозь призму анализа степеней падения доходов населения, процента сокращения рабочих мест, количества предоставления работникам отпуска за свой счет, а также доли уволенных работников. Кроме того, рассмотрено распределение наиболее пострадавших от карантина сфер в разрезе определения процента пострадавших, на кого карантин не повлиял, а также выигравших от карантинных ограничений. Исследована динамика изменения количества работающих ресторанов. Проанализированы причины формирования неутешительной ситуации в гостинично-ресторанной сфере. Разработаны мероприятия, которые должны осуществлять владельцы бизнеса для обеспечения успешной деятельности гостиниц и ресторанов в условиях карантина, а также предложены шаги, которые должны выполняться на государственном уровне для поддержки гостинично-ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: влияние, пандемия COVID-19, гостинично-ресторанный бизнес.

Summary. Quarantine restrictions, which were actively introduced around the world in early 2020, affected absolutely all areas of economic life. Particularly critical was the impact on the hotel and restaurant business. This is confirmed by existing research, which shows that almost a third of business owners have lost 90 to 100% of their income. And this is only at the beginning of quarantine. The same entrepreneurs fired about half of their employees. In addition, a small proportion of full-service restaurants tried to continue operating at a small capacity. This was possible through the use of government procurement or the organization of takeaway activities, to provide the minimum necessary stock of cash to resume operations in the future. The rest were forced to close. Similar trends were observed in the hotel business, but in the case of hotels, the situation was even more critical. Therefore, the need to monitor the impact of the COVID-19 pandemic on the hotel and restaurant business, as a basis for the formation of measures to restore this area of the economy in the future determine the relevance of our study.

The scientific article examines the impact of quarantine restrictions on the hotel and restaurant business through the prism of analyzing the degree of decline in income, the percentage of job cuts, the number of employees granted leave at their own expense, and the share of laid off workers. In addition, the distribution of the areas most affected by quarantine is considered in terms of determining the percentage of victims who were not affected by quarantine, as well as those who benefited from quarantine restrictions. The dynamics of changes in the number of operating restaurants is studied. The reasons for the formation of a disappointing situation in the hotel and restaurant industry are analyzed. Have been developed measures for business owners to ensure the successful operation hotels and restaurants in the quarantine conditions, as well as proposed steps to be taken at the state level to support the hotel and restaurant business.

Key words: impact, COVID-19 pandemic, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. Вплив, який зараз відчувають підприємства ресторанного та готельного господарства в результаті пандемії COVID-19 і, більш прямо, швидко зростаючих вимог соціального дистанціювання та обмежень на подорожі, а також зростання кількості державних розпоряджень залишатися вдома, було безпрецедентним за своєю широтою та суворістю. Протягом перших тижнів поширення вірусу низка публічних ресторанних та готельних компаній відкликала рекомендації щодо прибутків, доки вони не мають більшої

ясності щодо пандемії, а малі підприємства в цих галузях стикаються з ще більшою невизначеністю.

Більшість ресторанів з повним набором послуг почали працювати на невеликій потужності за рахунок виконання державних замовлень або для забезпечення збереження готівки в надії знову відкритися після зняття обмежень, а деякі взагалі припинили діяльність і закрилися. Хоча готелі, як правило, звільнені від державних і місцевих розпоряджень про закриття, вимоги соціального дистанціювання та обмеження на групові зібран-

ня залишали більшість номерів і бальних залів порожніми. Як наслідок, багато готельєрів, як великих, так і малих, вирішили на деякий час закрити свої двері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив пандемії COVID-19 на всі сфери економічного життя протягом останніх років виступає фокусом уваги багатьох науковців та аналітиків по всьому світу. Зокрема, Shapoval, V. у своєму дослідженні використав поєднання теорій соціальних систем і культурних вимірів Хофстеде, щоб розшифрувати вплив COVID-19 на індустрію гостинності в трьох країнах: Сполучених Штатах Америки, Швеції та Ізраїлі [8]. Seddighi, H [7] вказує, що пандемія COVID-19 є найгіршою кризою, яка торкнулася людства з часів Другої світової війни. Її наслідки були величезними, впливаючи на чоловіків і жінок по-різному, закликаючи до більшої рівності в гендерній політиці. В той же час, Sogno, A. у своєму дослідженні вказував на те, що ключові фірмові готелі почали скорочувати роботу через кризу COVID-19, що також свідчить про те, що такі готельні підприємства в Європі та Азії працюють нижче 50% своєї потужності [10]. Soehardi S. et al. перевірили гіпотезу щодо визначення рівня значного впливу пандемії COVID-19 на співробітників готелю в Джакарті [9].

Щодо вітчизняних вчених, то Мартиненко В. О. визначає, що криза, що виникла внаслідок пандемії COVID-19, стала своєрідним креш-тестом для суб'єктів готельно-ресторанної сфери та дала можливість переглянути позиціонування й ефективність бізнес-процесів [2]. Окрім того, Мілашовська О. І. та Ільтьо Т. І. показали, що поступовий розвиток та економічне зростання готельного та ресторанного бізнесу в Україні до 2019 р. було різко призупинено внаслідок дії непередбачуваних та об'єктивних обставин, а саме — розгортання пандемії COVID-19 та впровадження відповідних обмежувальних заходів. Значна частина підприємств зазнала збитків, скорочення персоналу та зіштовхнулася з невизначеністю подальшої діяльності [4]. З іншого боку, Муха Р. А. у своїх дослідженнях визначала імідж, як ключовий актив, у формування конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанної сфери [5].

Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів у розкриття тематики дослідження, вважаємо, що довга тривалість карантинних обмежень формує собою поле для подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу пандемії COVID-19 на становище готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу статті. Жодного разу в історії не було такого випадку, коли підприємства майже в 200 країнах були паралізовані через загальний фактор. Лише час по-справжньому покаже повний вплив COVID-19 на світовий бізнес-сценарій. Ландшафт гостинності може змінитися назавжди, і для того, щоб залишатися актуальними, готельєри повинні знайти творчі способи забезпечити їхню галузь. В Інтернеті поширюється величезна кількість досліджень про глобальні тенденції гостинності, які можуть допомогти надихнути парадигму на зміни ідей. Однак прийняття цих ідей ринком буде ключовим у пошуку світла в кінці тунелю.

Проте, перш ніж розглядати заходи по подоланню наслідків карантину, пропонуємо проаналізувати яким чином він вплинув на економічну діяльність України і на які кроки були змушені вдаватися роботодавці для збереження власного бізнесу (рис. 1).

Так згідно досліджень аналітиків, третина власників бізнесу, заявляють про падіння доходів на 90–100% з початку карантину. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Третина громадян втратили практично весь свій дохід (від 91% до 100%). Близько 24% втратили половину власних доходів, а 24% залишились без 2/3 надходжень. В той же час, половина підприємців не звільнили власних працівників, а 21% з роботодавців звільнили від 10 до 25% штату працівників свого підприємства. Окрім того, половина власників бізнесу в середньому звільнили до 14% працівників.

Поруч із цим, законодавчо була встановлена можливість для працівників отримати довгострокову відпустку на період карантину. Відтак, проаналізуємо, яка кількість працівників скористалась даним інструментом, а також визначимо прогноз скорочення робочих місць до кінця карантину на основі рис. 2.

Таким чином, на основі рис. 2, можемо побачити, що третина працівників не планувала брати у відпустку за власний рахунок. В той же час, у четвертини роботодавців пішло у відпустку від 25 до 50% штату працівників, і близько 7% роботодавців зіткнулись і переведенням у відпустку за власний рахунок від 91 до 100% працівників.

Окрім того, згідно даних на рис. 2, встановлено, що до кінця карантину 26% роботодавців планують скоротити до 25% робочих місць, в той час як 18% планують скорочення від 26 до 50%. Третина роботодавців не планують звільняти працівників, а 3% з них не можуть дати відповідь.

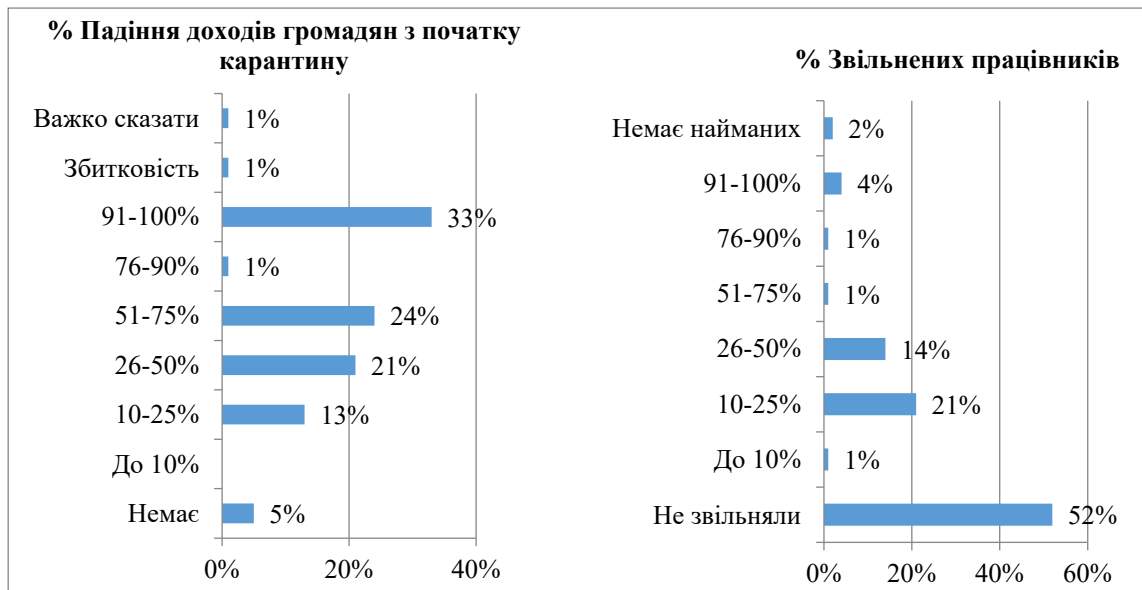


Рис. 1. Вплив карантину на доходи та рівень зайнятості працівників

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Аналітики порталу grc.ua провели аналіз сфер, які найбільше постраждали від карантинних обмежень (рис. 3).

Згідно даних на рисунку, можемо сформулювати висновки, що найбільше постраждали такі сфери, як «туризм, ресторани» (99% опитуваних стверджують, що ця галузь перенесла локдаун найважче), «спорт, фітнес» — 93%, «транспорт» — 80%. Найменше криза зачепила спеціалістів ІТ/телекомунікацій — 10%, юристів — 14%, бухгалтерів — 15% та державних чиновників — 15%.

Розглянемо детальніше вплив карантину саме на галузь готельного та ресторанного бізнесу,

адже вона перебувала під тиском найжорсткіших карантинних обмежень з моменту їх запровадження, а також в періоди спалаху захворюваності. Кількість ресторанів, які працювали під час локдауну навесні 2021 року зменшилась зі 100% до 86% станом на середину травня 2021 року [1]. Така тенденція зумовлена тим, що частина ресторанів перейшла на обслуговування «на виніс», і таким чином, змогли продовжувати діяльність навіть в обмеженнях червоної зони. Ситуація з готельним бізнесом була дещо складнішою, адже заборони червоної карантинної зони повністю блокували можливість їх роботи.

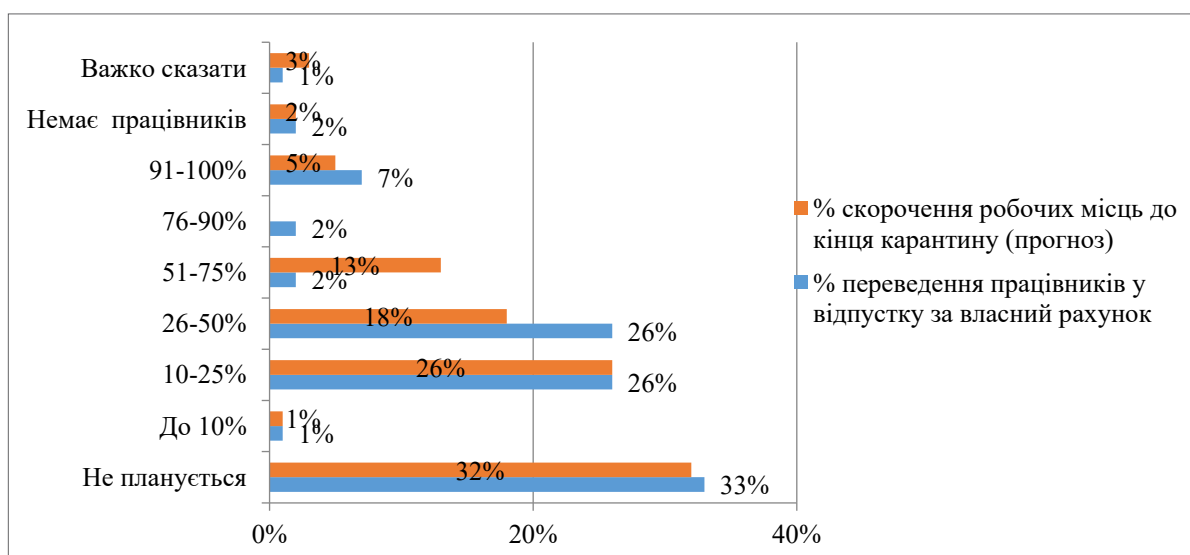


Рис. 2. Частка працівників у відпустці за власний рахунок та прогноз скорочення робочих місць до кінця карантину

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Найбільше на порядок роботи готелів та ресторанів вплинули наступні карантинні обмеження:

- необхідність обслуговувати відвідувачів навесні та влітку тільки під відкритим небом;
- обмеження розміщення не більше 2–4 осіб за одним столом на відстані не менше 1,5–2 метрів між столами;
- відвідувачі повинні використовувати засоби індивідуального захисту крім періоду прийому їжі;
- обмежений робочий час;
- заповнюваність обмежена до 50% місць.

Це призвело до того, що індустрія ресторанного бізнесу в Україні пережила 2021 рік без багатьох відомих ресторанів, кафе і навіть мереж ресторанів. Приблизно 15% усіх ресторанів та 7% всіх готелів закрилися. Решта — втратили щонайменше 50% своїх доходів у 2020 році.

Окрім того, за результатами опитування асоціації готельєрів, 75% опитаних готелів вимушені були скоротити кількість персоналу у 2020 році: чверть респондентів звільнили 10–20% співробітників, 33% — близько 20–40% і понад 15% готелі

скоротили більше ніж 40% персоналу. Водночас 22% готелів вдалося зберегти чисельність співробітників, і лише 3% найняли додатковий персонал через збільшення попиту.

Власники бізнесу називають такі причини невтішної ситуації:

1. Суворі карантинні обмеження та заборона основної діяльності, що вводилися занадто довго, охоплювали найбільш прибуткові для бізнесу періоди. Дозволені формати доставки та вносу не могли покрити навіть половини витрат. Це дозволяло ресторанам не лише проявляти лояльність до своїх клієнтів, а і забезпечувати принаймні частину персоналу роботою.

2. Загальне зниження платоспроможності українців через карантинні обмеження призвело до значного зниження можливості відвідування ресторанів та готелів.

3. Необхідні додаткові витрати на забезпечення дотримання карантинних вимог та постійні законодавчі зміни режиму та формату діяльності через карантинні обмеження.

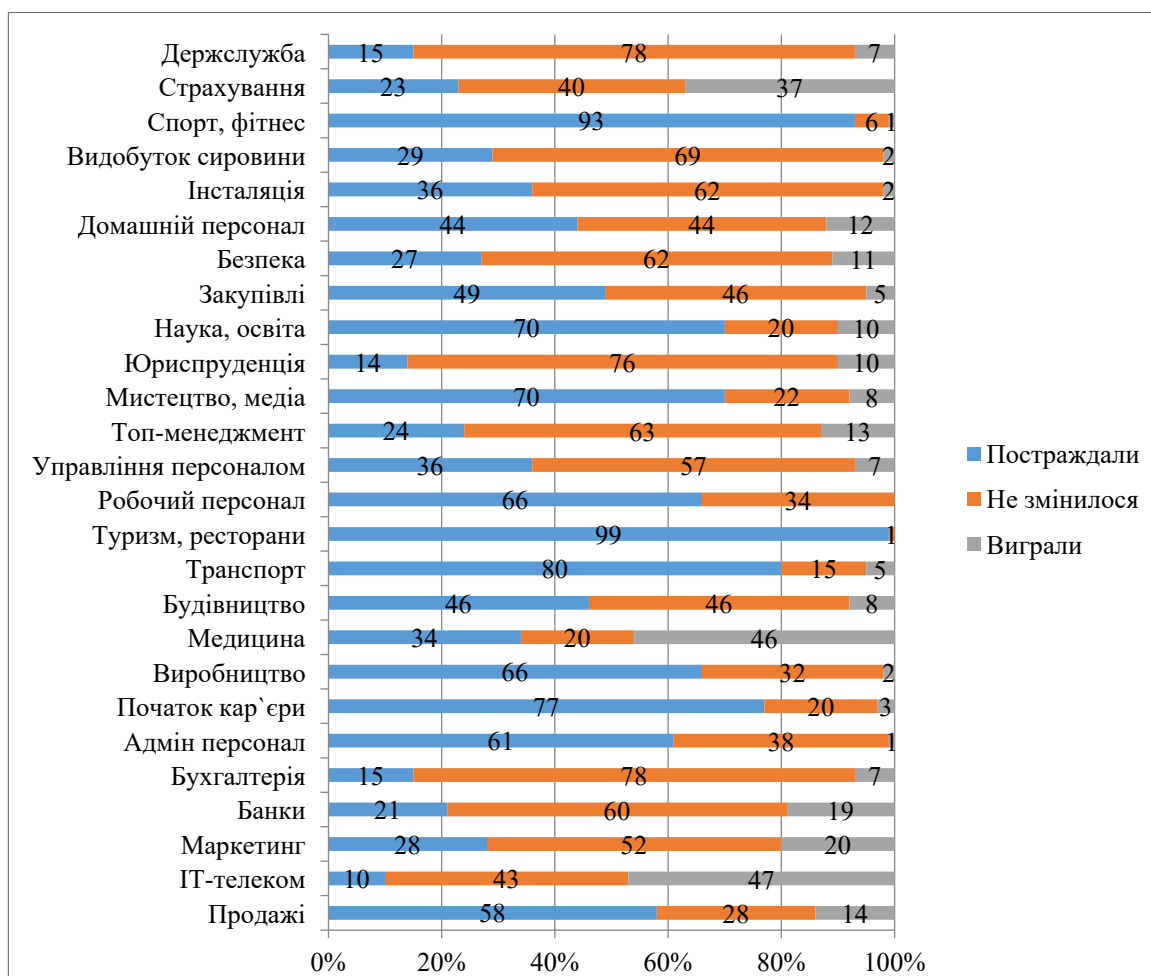


Рис. 3. Розподіл найбільш постраждалих професійних сфер під час COVID-19

Джерело: розроблено автором на основі [6]

4. Відсутність фінансової підтримки з боку держави, наприклад, у вигляді кредитних канікул. Натомість готельна та ресторанна індустрія постраждала від постійних перевірок контролюючих органів, які накладали значні штрафи.

Очевидно, що для стабілізації ситуації потрібна безперервна робота як власників та менеджерів бізнесу, так і органів державної влади. Зокрема, вважаємо, що для покращення ситуації з готельним та ресторанним бізнесом Україні керівництву необхідно здійснювати наступне:

1. Безперервний процес аналізу та внесення змін до бізнес-стратегії з урахуванням послаблення та посилення карантинних вимог.

2. Запровадження додаткових послуг в межах правового карантинного поля, які дозволять підтримувати діяльність на рівні, необхідному для фінансування всіх поточних потреб.

3. Введення нових форматів ведення бізнесу, а також створення унікальних продуктів та пропозицій.

4. Повне використання можливостей, залишених урядом поза карантинними обмеженнями.

5. Зниження витрат шляхом переговорів з орендодавцями та постачальниками, для формування нових умов співпраці.

6. Збереження робочих місць через використання можливостей по запровадженню простоїв, неповного робочого часу та надання відпустки без збереження заробітної плати.

З боку держави, заходами по стабілізації ситуації повинно бути розробка та впровадження дієвих програм по компенсації власникам готелів та ресторанів частини заробітної плати працівників, в умовах коли заклади не працювали. Окрім того, вкрай необхідно послабити податковий тиск саме на середній та великий бізнес, який також переживає значні фінансові втрати (малий бізнес повністю або частково звільнений від сплати основних податків на період карантину). В той же час, вважаємо за необхідне розробку більш гнучких індикаторів для запровадження жорсткіших карантинних умов, які б повною мірою відображали ситуацію в тих чи інших регіонах. Це особливо актуально в теперішній час, коли економіка починає відроджуватися після затяжного карантину, адже в період зростання захворюваності на сезонні захворювання виникає ризик повторного запровадження жорсткого карантину. Відтак, наявність системи чутливих індикаторів дозволить уникнути цього до того моменту, поки це не буде критично необхідно.

В наш час, карантинні обмеження значною мірою послаблені, готельний та ресторанний бізнес

поступово повертається до звичного порядку роботи, проте вже з використанням мінімального набору проти епідеміологічних заходів (маски, санітайзери, соціальна дистанційна, систематична обробка робочих поверхонь, тощо). Ресторани та кафе тепер стали більш орієнтовані на доставку та приготування їжі на виніс, а готелі розширили перелік своїх послуг від стаціонарного проживання до здачі приміщень в суборенду для організації бізнес-зустрічей, проведення тренінгів, надання побічних послуг (організація харчування, дозвілля гостей готелю у вигляді дитячих кімнат, фітнес-центрів, тощо). З урахуванням цього, можна сформулювати сподівання, що ймовірно запровадження карантину в майбутньому дозволить готельно-ресторанному бізнесу продовжити свою діяльність і уникнути закриття.

Висновки та перспективи досліджень. Пандемія COVID-19 підкреслила надзвичайну сприйнятливості сектору гостинності та туризму в усьому світі до стихійних лих та епідемій. Очевидно, що галузь повинна розробити суворий план стійкого відновлення, щоб допомогти подолати пандемію та за її межами.

Це узгоджується з тим, що сталося в багатьох країнах по всьому світу. Практично вся економічна діяльність країн зупинилась. Деяким працівникам було запропоновано залишатися вдома декілька днів у місяць, або взагалі не виходити на роботу, деякі співробітники самі були жертвами вірусу COVID-19, тоді як інші зіткнулись із захворюванням на коронавірус членів своїх родин. Все вищезазначене впливає на виникнення негативних економічних наслідків не лише для працівників сфери готельного та ресторанного бізнесу, а й для всієї системи загалом.

Закономірно, що із послабленням карантинних обмежень, кількість бізнес почав відновлювати свою діяльність. Проте, в нових умовах, виникла необхідність запровадження заходів, які б дозволили йому встояти під тиском карантинних обмежень. Зокрема, постійне оновлення бізнес-стратегій, запровадження додаткових послуг в готелях та ресторанах, повне використання можливостей, які залишені урядом поза карантинними обмеженнями, зниження витрат на оренду та розрахунки із постачальниками, зменшення законним шляхом тиску на фонд оплати праці, тощо. Ці заходи повинні здійснюватися у тандемі із кроками, які має здійснювати держава для підтримки бізнесу в умовах карантину: запровадження державних програм підтримки бізнесу, зменшення податкового навантаження не лише на суб'єктів малого бізне-

су, а й на середній та крупний бізнес, які виступають джерелом більших податкових надходжень до бюджету і забезпечують робочими місцями більшу кількість працівників. Окрім того, необхідно вдосконалити систему індикаторів для запровадження карантину в регіонах, з метою введення його в тих умовах, коли це дійсно виправдано.

Підсумовуючи, можемо впевнено стверджувати, що досвід, який отримали суб'єкти готельного та ресторанного бізнесу в умовах роботи під час карантину, стане вагомим запорукою їх довгострокової успішної діяльності і надалі, а отже дозволить зберегти свою діяльність і під час карантину, з яким може стикнутися Україна в майбутньому.

Література

1. В Україні 14% закладів харчування закрились після весняного нокдауну // Gordonua.com. 2021. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/society/v-ukrajini-14-zakladiv-harchuvannja-zakrilisja-pislja-vesnjanogo-lokdauna-opendatabot-1553697.html> (дата звернення 05.04.2022).
2. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 // Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 241–245. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245>
3. Мельников О. Вплив пандемії COVID-19 та карантину на професійну діяльність // European Business Association. 2021. URL: <https://eba.com.ua/vplyv-pandemiyi-covid-19-ta-karantynu-na-profesijnu-diyalnist/> (дата звернення 05.04.2022).
4. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 151–156. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-151-156>
5. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії covid-19 на неї. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9075> (дата звернення: 01.04.2022).
6. Коронавірус vs бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця // Економічна правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/> (дата звернення 05.04.2022).
7. Seddighi H. COVID-19 as a natural disaster: Focusing on exposure and vulnerability for response // Disaster Med. Public Health Prep. 2020. № 14. P. e42-e43.
8. Shapoval V., Hdgglund P., Pizam A., Abraham V., Carlbдck M., Nygren T., Smith R. M. The COVID-19 pandemic effects on the hospitality industry using social systems theory: A multi-country comparison // Int. J. Hosp. Manag. 2021. № 94. P. 102813.
9. Soehardi S., Untari D., Raya U. J. The effect of COVID-19 pandemic on hotel employees, hotel occupancy rates and hotel tax income in Jakarta, Indonesia // Syst. Rev. Pharm. 2020. № 11. P. 964–972.
10. Sogno A. COVID-19 Crisis Forces Hoteliers to Review Their Human Resources Strategies // Hospitality Net. 2020. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098660.html> (дата звернення 04.04.2022).

References

1. Gordonua.com. (2021). V Ukrajinі 14% zakladiv kharchuvannja zakrylysj pislja vesnjanogho nokdaunu [In Ukraine, 14% of zakladiv kharchuvannja zakrylysj writes vesnjanogho nokdaunu], available at: <https://gordonua.com/ukr/news/society/v-ukrajini-14-zakladiv-harchuvannja-zakrilisja-pislja-vesnjanogo-lokdauna-opendatabot-1553697.html> (Accessed 05 April 2022) [in Ukrainian].
2. Martynenko, V. O. (2021). Derzhavne reghuljuvannja ghoteljno-restorannogho biznesu v umovakh pandemiji COVID-19 [State regulation of hotel and restaurant business in a pandemic COVID-19]. Biznes Inform [Business Inform], 5, 241–245. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245>
3. Meljnykov, O. (2021). Vplyv pandemiji COVID-19 ta karantynu na profesijnu dijalnistj [The impact of the COVID-19 pandemic and quarantine on professional activities]. European Business Association [European Business Association], available at: <https://eba.com.ua/vplyv-pandemiyi-covid-19-ta-karantynu-na-profesijnu-diyalnist/> (Accessed 05 April 2022) [in Ukrainian].
4. Milashovsjka, O. I., Iljtjo, T. I. (2021). Analiz rozvytku ghoteljno-restorannogho biznesu Ukrajinu v konteksti suchasnykh vyklykiv [Analysis of the development of hotel and restaurant business in Ukraine in the context of modern challenges]. Biznes Inform [Business Inform], 6, 151–156. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-151-156>
5. Mukha, R. A. (2021). Doslidzhennja stanu ghoteljno-restorannoji industriji Ukrajinu ta vplyv pandemiji covid-19 na neji [Research of the hotel and restaurant industry of Ukraine and the impact of the covid-19 pandemic

on it]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9075> (Accessed 01 April 2022) [in Ukrainian].

6. *Ekonomichna Pravda*. (2020). Koronavirus vs biznes: polovyna pidpryjemciv protrymajetjsja na karantyni ne biljshe misjacija [Coronavirus vs business: half of entrepreneurs will remain in quarantine for no more than a month], available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/> (Accessed 05 April 2022) [in Ukrainian].

7. Seddighi, H. (2020). COVID-19 as a natural disaster: Focusing on exposure and vulnerability for response. *Disaster Med. Public Health Prep.* 2020, 14, e42-e43.[in English].

8. Shapoval, V. Hdgglund, P. Pizam, A. Abraham, V. Carlбдск, M. Nygren, T. and Smith, R.M. (2021). The COVID-19 pandemic effects on the hospitality industry using social systems theory: A multi-country comparison. *Int. J. Hosp. Manag.*, 94, 102813. [in English].

9. Soehardi, S. Untari, D. Raya, U.J. (2020). The effect of COVID-19 pandemic on hotel employees, hotel occupancy rates and hotel tax income in Jakarta, Indonesia. *Syst. Rev. Pharm*, 11, 964–972. [in English].

10. Sogno, A. (2020). COVID-19 Crisis Forces Hoteliers to Review Their Human Resources Strategies. *Hospitality*, available at: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098660.html> (accessed on 21 July 2021). (Accessed 04 April 2022) [in English].

Скриньковський Руслан Миколайович
кандидат економічних наук, професор
Львівський університет бізнесу та права
Skrynkovskyu Ruslan
PhD in Economics, Professor
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-2180-8055

Батьковець Наталія Олегівна
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
Batkovets Nataliia
PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3003-5039

Павленчик Наталія Федорівна
доктор економічних наук, професор
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
Pavlenchuk Nataliia
D. Sc. (Economics), Professor
Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj
ORCID: 0000-0001-6164-5644

Куриліна Оксана Василівна
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського
Kurilina Oksana
PhD in Economics, Associate Professor
National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy
ORCID: 0000-0002-8813-4243

Павленчик Анатолій Олександрович
кандидат економічних наук, доцент
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
Pavlenchuk Anatolii
PhD in Economics, Associate Professor
Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj
ORCID: 0000-0002-2205-1883

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7982

**АКТУАЛІЗАЦІЯ ПИТАНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УКРАЇНІ**

**ACTUALIZATION OF ISSUES OF WAGES
AT ENTERPRISES IN UKRAINE**

Анотація. У статті розкрито особливості актуалізації питань оплати праці на підприємствах в Україні. Зазначено, що: заробітна плата – це винагорода, що є обчислена зазвичай у грошовому еквіваленті, та яку у відповідності до трудово-го договору роботодавець повинен виплатити працівникові за роботу, яку він виконав; заробітна плата складається із основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. З'ясовано, що ключовими функціями, які виконує заробітна плата є відтворювальна функція, стимулююча функція, соціальна функція та обліково-виробнича функція. Доведено, що фонд заробітної плати доцільно розглядати у багатьох аспектах, наприклад, як складову частину витрат підприємств, як інструмент управління персоналом підприємств, як мотиваційний інструмент, який застосовується для орієнтації плану діяльності підприємств, як інструмент формування пропозиції та попиту на ринку праці. Визначено, що специфіка організації оплати праці на підприємстві націлена на суворе дотримання термінів виплати заробітної плати, які передбачені положеннями Колективного договору, відповідно до чинного законодавства України. Зазначено, що перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є дослідження особливостей і удосконалення механізму правового регулювання оплати праці в Україні.

Ключові слова: економіка праці, заробітна плата, підприємство, фонд оплати праці, працівники.

Summary. The article reveals the features of actualization of issues of wages at enterprises in Ukraine. It is stated that: the salary is a remuneration, which is usually calculated in cash equivalent, and which, according to the employment contract, the employer must pay the employee for the work he performed; salary consists of basic salary, additional salary, other incentive and compensation payments. It was found that the key functions that wages perform are the reproductive function, the stimulating function, the social function and the accounting and production function. It has been proved that it is advisable to consider the payroll fund in many aspects, for example, as an integral part of the expenses of enterprises, as a tool for managing the personnel of enterprises, as a motivational tool used to guide the plan of activities of enterprises, as a tool for generating supply and demand in the labor market. It is determined that the specifics of the organization of remuneration at the enterprise is aimed at strict observance of the terms of payment of wages, provided for by the provisions of the Collective Agreement, in accordance with the current legislation of Ukraine. It is noted that the prospects for further research in this direction are to study of the features and improvement of the mechanism of legal regulation of wages in Ukraine.

Key words: labor economics, wages, enterprise, wage fund, employees.

Постановка проблеми. В ринкових умовах оплата праці є одним із ключових інструментів матеріального заохочення персоналу до праці. Оплата праці також є одним із мотиваційних механізмів стимулювання персоналу до трудової активності. Рациональна організація системи оплати праці становить значний вплив на економічну ефективність підприємства, як з боку трудової організації, так і зі сторони підвищення рівня якості трудового життя населення, яке зайняте у праці. Особливості стимулювання персоналу до праці відображаються через систему оплати такої праці, а також виступають індикатором визначення рівня соціально-психологічного клімату у колективі.

З огляду на те, зрозумілим є той факт, що необхідно удосконалювати механізм планування і використання фонду оплати праці. Це потрібно робити з позиції суб'єктів соціально-трудових відносин, тобто зі сторони держави, роботодавців, найманих працівників. Водночас, опираючись на зазначене, доцільно зауважити, що сьогодні окремі питання організації й регулювання оплати праці на підприємствах є актуальними і важливими в сучасних умовах розвитку і змін економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми і особливості оплати праці на підприємствах є предметом досліджень багатьох вчених-економістів і юристів. За результатами дослідження теорії і аналізу сучасної практики з'ясовано, що ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили такі науковці і практики: О. Артеменко [1], К. Бойченко [2], С. Брік [3], Л. Васюренко [4], С. Глухова [5], Д. Дегтяр [3], А. Зотова [5], І. Ладунка [6], В. Лисак [7], А. Мельник [8], К. Положенцева [9], Г. Римар [10], А. Семенов [11], Г. Семенов [11], П. Фісуненко [2], О. Ярошевська [11], Л. Яценко [12] та інші.

Враховуючи наявні результати вищезазначених досліджень, тут доцільно також зазначити, що сьогодні не до кінця розкритими є практичні аспекти актуалізації питань оплати праці на підприємствах в Україні на сучасному етапі розвитку.

Мета статті. Метою статті є розкрити особливості актуалізації питань оплати праці на підприємствах в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ринковій економіці умови до рівня та специфіки організації праці є доволі жорсткими. З однієї сторони, дії підприємства у системі організації

праці і заробітної плати є незалежними. Також підприємство в змозі визначати розмір фонду заробітної плати, встановлювати тарифні ставки та посадові оклади, преміювати працівників. Інший бік цього процесу говорить про те, що підприємства мають весь час перебувати у пошуку резервів зменшення рівня витрат на заробітну плату та забезпечення за таких умов високого рівня якості продукції, і тим самим забезпечення собі конкурентоспроможності на ринку. Такі дії підприємства чітко контролюються державними органами, компетенцією яких є встановлення мінімальних розмірів оплати праці та тарифних ставок.

Суть поняття «оплата праці» чи «заробітна плата» чітко встановлено у чинному Законі України «Про оплату праці» [13]. Так, відповідно до статті 1 цього закону [13]: заробітна плата — це винагорода, що є обчислена зазвичай у грошовому еквіваленті, та яку у відповідності до трудового договору роботодавець повинен виплати працівникові за роботу, яку він виконав. Розмір заробітної плати працівника прямо залежить від умов і складності виконуваної ним роботи, а також професійно-ділових якостей такого працівника і результатів його праці, що у кінцевому результаті впливають на господарську діяльність підприємства та перспективи його функціонування.

Статтею 2 Закону України «Про оплату праці» зазначено, що заробітна плата складається із основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат [13].

Так, під основною заробітною платою доцільно розуміти винагороду, яку працівник отримує за виконану ним роботу у відповідності до установлених норм праці, тобто норм часу, специфіки виробітку, специфіки обслуговування та посадових обов'язків. Для встановлення основної заробітної плати за базу беруться тарифні ставки (оклади) та відрядні розцінки, які потрібні для робітників і посадових окладів службовців. Додаткова заробітна плата — це теж винагорода, яку працівники отримують за працю, яка є понад установлені норми, а також за трудові успіхи і винахідливість, за специфічні умови праці. Додаткова заробітна плата може бути у вигляді доплат, надбавок, гарантійних та компенсаційних виплат, які передбачені чинним законодавством, а також у вигляді премій, які виплачуються за виконання виробничих завдань та функцій. Іншими заохочувальними і компенсаційними виплатами є виплати у вигляді винагороди працівникам за підсумками роботи за рік, надання премій за спеціальними положення-

ми та системами, виплата у межах грантів, компенсаційні і інші грошові та матеріальні виплати, якщо ці виплати не заборонені актами чинного законодавства України чи здійснюються у понад установлені такими актами норми.

Сутність поняття «оплати праці» також доцільно розглядати з точки зору [14]:

- 1) для суб'єкта, який здійснює господарську діяльність (з однієї сторони для нього це стаття витрат, на суму яких скорочується прибуток, а з іншої — це інструмент мотиваційної політики, яка підвищує зацікавленість працівників до праці та тим самим впливає на підвищення рівня їх продуктивності праці;
- 2) для працівника — це основний засіб доходу, оскільки за рахунок нього підвищується його рівень життя;
- 3) складової ринку праці, оплата праці виступає ціною робочої сили та формує попит і пропозицію на цьому ринку;
- 4) взаємовідносин між роботодавцем та найманим працівником оплата праці являє собою грошове вираження вартості роботи працівників та частково результативності такої їх праці.

Узагальнюючи інформацію, наведеної у науковій праці [5], доцільно зазначити, що оплата праця являє собою ціну, яку одержує працівник у вигляді винагороди у грошовому еквіваленті за виконану роботу, надані послуги, яка певним чином стимулює його до досягнення високих результатів.

Сутність поняття «заробітної плати» з позиції комплексного підходу представлена у функціях цього поняття. Так, проаналізувавши джерела [1; 2; 7], необхідно зауважити, що ключовими функціями, які виконує заробітна плата, є:

- 1) відтворювальна функція, в основі якої лежить забезпечення здатності відтворення робочої сили (відтворювальна функція дозволяє компенсувати витрати праці, що виникли у контексті здійснення трудової діяльності працівником; заробітна плата може і не виконувати відтворювальної функції; це відбувається у випадку, коли заробітна плата не у повному обсязі забезпечує просте відтворення робочої сили; рівень реалізації відтворювальної функції оцінюється по відношенню до одержаної працівником заробітної плати у відповідності до прожиткового мінімуму);
- 2) стимулююча функція націлена на підвищення рівня заінтересованості працівників у розвитку діяльності підприємства (ця функція націлена на інтереси працівників і на досягнення ними необхідних результатів праці внаслідок забезпечення взаємодії між обсягом винагоро-

- ди і трудовим вкладом працівників, тобто ця функція полягає у забезпеченні взаємозв'язку між розмірами оплати праці та результатами трудової діяльності і активності працівників);
- 3) соціальна функція відображається у дотриманні принципу соціальної справедливості;
 - 4) обліково-виробнича функція відображає рівень живої праці, яка закладається у процес утворення ціни на продукцію, а також у частку такої ціни у загальних виробничих витратах.

Розкриваючи питання актуалізації оплати праці на підприємстві, доцільно розглянути особливості фонду заробітної плати на підприємстві. Так, згідно результатів досліджень [8] фонд заробітної плати — це ключова складова витрат підприємства. Раціональне формування фонду заробітної плати потребує проведення ґрунтовного аналізу цього процесу. Фонд заробітної плати доцільно розглядати у багатьох аспектах, наприклад, як складову частину витрат підприємств, як інструмент управління персоналом підприємств, як мотиваційний інструмент, який застосовується для орієнтації плану діяльності підприємств, як інструмент формування пропозиції та попиту на ринку праці.

У контексті формування фонду заробітної плати доцільно особливу увагу звернути на інтереси трьох зацікавлених осіб — держави, працедавців (суб'єктів господарювання, зокрема підприємств) та працівників. Рівень ефективності формування фонду заробітної плати найперше залежить від рівня задоволення інтересів держави, працедавців та працівників, тому забезпечення балансу формування фонду заробітної плати дасть можливість задовольнити інтереси як держави, так і працедавців і працівників зокрема [8].

Вивчення практики формування фонду заробітної плати на мікрорівні, тобто на рівні підприємства, показало, що особливостями цього процесу є те, що [8]:

- фонд заробітної плати обчислюється за базовим нормативом у відсотковому співвідношенні до обсягу виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг);
- нормативно-природний метод є важливим методом формування фонду оплати праці, суть якого розкривається у тому, що він характеризує те, який відсоток становить підвищення заробітної плати від збільшення обсягу виробництва.

Фонд заробітної плати — це інструмент господарського комерційного доходу, у структурі якого є прибуток підприємства. Для коригування фонду заробітної плати на зміну рівня продуктив-

ності праці, індикатора трудомісткості продукції, а також структури зайнятих працівників у виробничому процесі використовуються також і інші методи. Граничні рамки фонду заробітної плати розраховуються очікуваною ринковою кон'юктурою щодо виробленої продукції, а також попиту та пропозиції робочої сили, які впливають на зміну рівня продуктивності праці [8].

Практика засвідчує, що в Україні заробітна плата повністю не виконує своїх традиційних і природних функцій. Так, рівень заробітної плати працівників є такий, за якого не відбувається вплив на споживчий попит і виникає неможливість його регулювання. Доцільно зауважити, що в Україні спостерігається подальше порушення балансу між доходами населення, що своєю чергою негативно відображається на їх мотивації до праці.

Окрім зазначених вище методів, для планування фонду оплати праці на підприємстві застосовують також [4]: а) нормативний метод; б) метод, який базується на підході до формування витрат із заробітної плати; в) метод прямих розрахунків, в основу якого закладена фактична чисельність працівників і чинні для цих працівників тарифні ставки; г) метод визначення планової чисельності працівників і їх середньої заробітної плати.

Що стосується організації оплати праці на підприємстві, то структуру цього процесу складають такі елементи, як [10]:

- 1) форми і системи оплати праці, тобто відрядна, почасова, комісійна та комбінована форми оплати праці, а також їх системи;
- 2) системи нормування праці, в основу яких закладено нормативи та норми праці;
- 3) тарифна і безтарифна системи організації оплати праці;
- 4) системи компенсаційних виплат, до складу яких входять компенсації та доплати;
- 5) системи стимулюючих виплат, до складу яких входять премії і надбавки.

У ході розкриття тематики дослідження доцільно виокремити вимоги, які ставляться до процесу організації праці на підприємстві [11; 12]:

- 1) особливості організаційного забезпечення системи оплати праці на підприємстві, зокрема це: врахування специфіки відпрацьованого часу; особливості тарифного нормування праці; особливості організаційно-технічного нормування праці; особливості оцінювання особистих результатів праці; особливості оцінювання кінцевих результатів праці; особливості визначення норм праці; особливості врахування позиції представницького органу працівників;

2) критерії оцінювання системи оплати праці, зокрема це: рівень ефективності; рівень справедливості; рівень зрозумілості працівнику.

З огляду на зазначене, доцільно зауважити, що система організації оплати праці на підприємстві націлена на забезпечення вирішення таких проблем: а) допомогти роботодавцю сприяти забезпеченню прибутковості та конкурентоспроможності внаслідок ефективного використання трудових ресурсів і здійснення оптимального розподілу витрат на персонал; б) надавати працівникам гарантії на своєчасну виплату у повному обсязі заробітної плати, оскільки це дозволить забезпечити гідний рівень життя працівників та відповідатиме результатам роботи, яку вони виконали [6].

Процес удосконалення організації оплати праці на підприємствах повинен бути побудований на засадах оптимізації тарифного регулювання заробітної плати. Так, в основі такого регулювання повинно лежати [12]:

- 1) удосконалення тарифної системи за рахунок визначення співвідношення тарифних ставок у відповідності до рівня кваліфікації працівників;
- 2) впровадження гнучких систем та форм оплати праці;
- 3) впровадження внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці, оскільки вони виступають факторами підвищення стимулюючої і мотивуючої ролі тарифних систем;
- 4) вдосконалення мотиваційного механізму щодо регулювання міжпосадових окладів і міжкваліфікаційних рівнів оплати праці;
- 5) здійснення колективного регулювання заробітної плати тощо.

Специфіка організації оплати праці на підприємстві націлена на суворе додержання термінів виплати заробітної плати, які передбачені положеннями Колективного договору, відповідно до чинного законодавства України. Так, документи по відпрацьованому робочому часі і щодо виробітку укладаються по виробничих підрозділах, зокрема поза бухгалтерією. Для забезпечення своєчасного надходження даних до бухгалтерії доцільно розробляти графіки документообігу і впроваджувати різні організаційні заходи. У такій ситуації дотримуватимуться терміни.

Варто зазначити, що в Україні функціонуванню сфери оплати праці перешкоджає ряд проблем. Так, перешкодою позитивного впливу системи оплати праці на соціально-економічний розвиток України, а також можливості економічного зростання і підвищення рівня і якості життя населення є проблема заборгованості по виплаті

заробітної плати. Затримки виплати винагороди найманим працівникам за працю є порушенням трудових прав цих працівників. Така проблема становить загрозу життєздатному стану працівників, оскільки залишає їх без засобів для життя. Тут доцільно також відзначити і проблему низького рівня оплати праці, яка породжує бідність серед працюючого населення. Невиплата заробітної плати чинить значний вплив на фінансове становище, а також спричиняє зниження життєвого рівня працівника. Зниження реальних доходів працівників провокує досить високу диференціацію між доходами. Також доцільно зауважити, що заборгованість суттєво підриває рівень трудової мотивації працівників, і тим самим спричиняє соціальне невдоволення працівників, і як результат спотворює засади соціально-трудових відносин [2; 12].

Також серед ключових проблем сучасності, що виникають у системі оплати праці в Україні, є [4]:

- 1) суттєво високий рівень вартості життя у порівнянні із низьким рівнем оплати праці, що особливо актуально сьогодні, коли зростає вартість засобів для життя, а скорочується оплата праці;
- 2) переважно сировинний характер економіки, оскільки сировина, яка виробляється в Україні, експортується за кордон, тому додана вартість продукції є низькою, що в результаті впливає на зниження рівня оплати праці;
- 3) немає сталої динаміки купівельної спроможності номінальної оплати праці;
- 4) існування високої диференціації заробітної плати у різних сферах економічної діяльності;
- 5) існування значного розриву між розмірами оплати праці працівників і керівництва.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами виконаного дослідження можна стверджувати, що [1–14], що:

- заробітна плата — це винагорода, що є обчислена зазвичай у грошовому еквіваленті, та яку у відповідності до трудового договору роботодавець повинен виплатити працівникові за роботу, яку він виконав;
- заробітна плата складається із основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат;
- ключовими функціями, які виконує заробітна плата є відтворювальна функція, стимулююча функція, соціальна функція та обліково-виробнича функція;
- фонд заробітної плати доцільно розглядати у багатьох аспектах, наприклад, як складову частину витрат підприємств, як інструмент управління персоналом підприємств, як мотиваційний ін-

струмент, який застосовується для орієнтації плану діяльності підприємств, як інструмент формування пропозиції та попиту на ринку праці; – специфіка організації оплати праці на підприємстві націлена на суворе додержання термінів виплати заробітної плати, які передбачені по-

ложеннями Колективного договору, відповідно до чинного законодавства України.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є дослідження особливостей і удосконалення механізму правового регулювання оплати праці в Україні.

Література

1. Артеменко О. О. Методичні проблеми оцінки реалізації ключових функцій оплати праці // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 162. С. 81–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2015_162_12 (дата звертання: 01.02.2022 р.).
2. Фісуненко П. А., Бойченко К. В. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві // Молодий вчений. 2017. № 11(51). С. 1342–1346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_321 (дата звертання: 01.02.2022 р.).
3. Брік С. В., Дегтяр Д. В. Шляхи вдосконалення організації обліку оплати праці на підприємстві // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 60(1169). С. 94–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_60_23 (дата звертання: 01.02.2022 р.).
4. Васюренко Л. В. Базові засади управління фондом оплати праці // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20, Ч. 1. С. 80–83. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/19.pdf (дата звертання: 01.02.2022 р.).
5. Глухова С. В., Зотова А. А. Підходи до сутності заробітної плати // Молодий вчений. 2016. № 12.1(40). С. 698–701. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_166 (дата звертання: 01.02.2022 р.).
6. Ладунка І. С., Зажерило А. І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах // Економіка та суспільство. 2018. Вип. № 16. С. 394–397. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/60.pdf (дата звертання: 01.02.2022 р.).
7. Лисак В. Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством // Економіка та суспільство. 2016. Вип. № 4. С. 264–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/43.pdf (дата звертання: 01.02.2022 р.).
8. Мельник А. О., Соловійова Т. М. Формування фонду заробітної плати на підприємстві // Економічний форум. 2020. № 4. С. 114–124. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-15>
9. Положенцева К. Л. Сучасні проблеми оплати праці в Україні // Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. № 2(76). С. 42–46. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-7>
10. Римар Г. А. Оплата праці на вітчизняних підприємствах та особливості її організації // Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 22.05.2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Т. 1. С. 213–214. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41639> (дата звертання: 01.02.2022 р.).
11. Семенов Г. А., Семенов А. Г., Ярошевська О. В. Особливості організації оплати праці на підприємствах в сучасних умовах // Вісник економічної науки України. 2014. № 3(27). С. 100–104. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87487> (дата звертання: 01.02.2022 р.).
12. Яценко Л. Д. Шляхи розв'язання проблем щодо погашення заборгованості з виплати заробітної плати в Україні // Аналітична записка [Національний інститут стратегічних досліджень]. Серія «Соціальна політика». 2020. № 17. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-03/yacenko.pdf> (дата звертання: 01.02.2022 р.).
13. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-vr#Text> (дата звертання: 01.02.2022 р.).
14. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.

References

1. Artemenko O. O. Metodichni problemy otsinky realizatsii kliuchovykh funktsii oplaty pratsi // Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. 2015. Vyp. 162. S. 81–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2015_162_12 (data zvertannia: 01.02.2022 r.).

2. Fisunenko P. A., Boichenko K. V. Shliakhy vdoskonalennia opłaty pratsi na pidpriemstvi // Molodyi vchenyi. 2017. № 11(51). S. 1342–1346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_321 (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
3. Brik S. V., Dehtiar D. B. Shliakhy vdoskonalennia orhanizatsii obliku opłaty pratsi na pidpriemstvi // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. 2015. № 60(1169). S. 94–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_60_23 (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
4. Vasiurenko L. V. Bazovi zasady upravlinnia fondom opłaty pratsi // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. 2018. Vyp. 20, Ch. 1. S. 80–83. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/19.pdf (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
5. Hlukhova S. V., Zotova A. A. Pidkhody do sutnosti zarobitnoi platy // Molodyi vchenyi. 2016. № 12.1(40). S. 698–701. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_166 (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
6. Ladunka I. S., Zazherylo A. I. Napriamky vdoskonalennia orhanizatsii opłaty pratsi na pidpriemstvakh // Ekonomika ta suspilstvo. 2018. Vyp. № 16. S. 394–397. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/60.pdf (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
7. Lysak V. Yu. Sutnist zarobitnoi platy ta yii znachennia v protsesi ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom // Ekonomika ta suspilstvo. 2016. Vyp. № 4. S. 264–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/43.pdf (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
8. Melnyk A. O., Soloviova T. M. Formuvannia fondu zarobitnoi platy na pidpriemstvi // Ekonomichniy forum. 2020. № 4. S. 114–124. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-15>
9. Polozhentseva K. L. Suchasni problemy opłaty pratsi v Ukraini // Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. 2020. Vyp. № 2(76). S. 42–46. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-7>
10. Rymar H. A. Oplata pratsi na vitchyznianskykh pidpriemstvakh ta osoblyvosti yii orhanizatsii // Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsiinoi systemy v Ukraini: Materialy VI Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii (m. Ternopil, 22.05.2020 r.). Ternopil: TNEU, 2020. T. 1. S. 213–214. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41639> (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
11. Semenov H. A., Semenov A. H., Yaroshevska O. V. Osoblyvosti orhanizatsii opłaty pratsi na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2014. № 3(27). S. 100–104. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87487> (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
12. Yatsenko L. D. Shliakhy rozviazannia problem shchodo pohashennia zaborhovanosti z vyplaty zarobitnoi platy v Ukraini // Analychna zapyska [Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen]. Serii «Sotsialna polityka». 2020. № 17. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-03/yacenko.pdf> (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
13. Pro oplatu pratsi: Zakon Ukrainy vid 24.03.1995 r. № 108/95-BP (iz zminamy i dopovnenniamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-bp#Text> (data zvertannia: 01.02.2022 r.).
14. Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. / redkol.: S. V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv: Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 2000. T. 1. 864 s.

Вінницька Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Vinnytska Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0001-6402-6451

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7985

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

FINANCIAL CONTROL AS COMPOSING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті досліджено роль фінансового контролінгу як складової фінансової стійкості підприємства. Визначено, що саме контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності організації. Це обумовлено тим, що в сучасній практиці підприємницької діяльності контролінг виступає у якості ефективного інструменту, який надає реальні шанси вистояти у конкурентній боротьбі, тому система фінансового контролю є, значною мірою, запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Аргументовано, що використання потенціалу контролінгу допомагає підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, діяти на ньому, постійно орієнтуючись на майбутнє, визначати перспективу шляхом ефективного планування з прямим та оберненим зв'язком, прямування до високих фінансових результатів.

Обґрунтовано, що провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація процесу управління максимізувати прибуток і вартість капіталу власників при мінімізації ризику, підтримуючи ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства. Основну роль в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно відводити внутрішнім механізмам фінансової стабілізації.

Ключові слова: контролінг, підприємство, менеджмент, фінансова стійкість підприємства.

Summary. The article examines the role of financial controlling as a component of the financial stability of an enterprise. It is determined that it is controlling that allows you to establish control over the achievement of both strategic and tactical goals of the organization. This is due to the fact that in modern business practice, controlling acts as an effective tool that provides real chances to survive in the competition, so the financial control system is largely the key to the successful functioning and development of an enterprise in the long term.

It is argued that the use of the potential of controlling helps the company to respond in a timely manner to market changes, act on it, constantly focusing on the future, determine the future through effective planning with direct and feedback, following high financial results.

It is substantiated that the leading goal of financial controlling is the orientation of the management process towards maximizing the profit and cost of the owners' capital while minimizing risk, while maintaining the liquidity, solvency and financial stability of the enterprise. The main role in the system of ensuring the company's monetary stability should be assigned to internal mechanisms of monetary stabilization.

Key words: controlling, enterprise, management, financial stability of the enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні конкурентні умови управління вимагають забезпечення фінансової стійкості підприємств, які дозволяють протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, тому проблем ефективного управління підприємством фактично перетворюється на першочергове завдання. Забезпечення стабільності, збереження позитивних показників рентабельності та фінансової стійкості на сьогодні є основними пріоритетами бізнесу. Обмежені фінансові ресурси і відсутність інвестицій є основними викликами для сучасного українського бізнесу, а наявні проблеми породжують необхідність використання сучасних технологій управління. Одним із способів організації ефективного управління підприємством є використання контролінгу, що допомагає більш ефективно управляти матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення системи контролінгу на підприємствах займалися як закордонні, так і українські економісти: О. Л. Ананькіна [1], В. А. Анташов [2], А. Б. Борисов [3], І. О. Григораш [6], О. В. Добровольська [8], А. Г. Загородній [9], О. А. Зоріна [10], В. В. Івата [11], А. М. Карминський [12], О. О. Клокар [13], Ю. С. Лаута [14], Е. Майер [15], Р. Манн [16], В. І. Одноволик [17], С. Н. Петренко [18], І. Б. Стефанюк [21], О. О. Терещенко [23], П. Хорват [24] та інші. Однак, незважаючи на широкі дослідження функцій контролінгу на підприємстві, аспекти, пов'язані з фінансовим контролінгом як підсистеми управління підприємством, на сьогоднішній день недостатньо вивчені. Вони також потребують подальшого розвитку та вивчення методів фінансового контролінгу, розроблення адаптованих до умов України методик оцінювання показників фінансової стійкості підприємства тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних основ впровадження та ефективного використання фінансового контролінгу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Пріоритетність фактору контролінгу визнана як в економічній теорії, так й у практиці. Саме контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності організації. Це обумовлено тим, що в сучасній практиці підприємницької діяльності контролінг виступає у якості ефективного інструменту, який надає реальні шанси вистояти у конкурентній боротьбі.

Науковці Анташов В. А., Градов А. П., Майер Е., Хорват П. розглядають фінансовий контролінг

як концепцію ефективного управління [2; 5; 15; 24], Григораш І. О., Зоріна О. А., Манн Р., Одноволик В. І. як систему управління [6; 10; 16; 17], Загородній А. Г. як напрям економічної роботи [9], Стефанюк І. Б. — обліково-аналітичну систему [21], Борисов А. Б., Лаута Ю. як систему контролю й оцінки [3; 14], Карминський А. М. — філософію і спосіб мислення керівників [12], Пич Г., Шерм Э. як рівноправну управлінську функцію [19], Ананькіна О. Л., Петренко С. Н, Терещенко О. О. як систему методів та інструментів [1; 18; 23].

На думку Карминського А., Оленева Н., Примака А., Фалько С. контролінг слід розглядати як філософію та спосіб мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі [12, с. 12].

Головна мета стратегічного контролінгу — утворення такої системи управління, яка б дозволила досліджувати рух підприємства до поставленої стратегічної мети свого розвитку. Для цього фіксуються якісні та кількісні цілі підприємства. При цьому визначення стратегічних цілей починається з аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування [13].

При визначенні кількісних цілей розроблюється не тільки система планових показників, але й визначається їх величина та пріоритети. Якщо якісна ціль — уникнення кризової ситуації, то перелік показників, що характеризують кількісні цілі при проведенні антикризового управління може бути представлена великою кількістю показників.

Щоб задіяти у повній мірі потенціал контролінгу на підприємствах, необхідно перебудувати планування, облік та аналіз господарської діяльності у відповідності з сучасними вимогами. Особливу роль відіграє втілення стратегічного планування, на основі якого контролінг перетворюється у засіб забезпечення стабільного розвитку організації.

Використання потенціалу контролінгу допомагає компанії своєчасно реагувати на зміни ринку, діяти на нього, постійно орієнтуючись на майбутнє, визначати майбутнє шляхом ефективного планування з безпосереднім та оберненим зв'язком, прямування до високих фінансових результатів.

Особливої уваги заслуговує контур «відображення діяльності підприємства в системі контролінгу», оскільки впровадження контролінгу передбачає суттєві зміни (вдосконалення) як в організаційній структурі, так і в організації управлінського процесу в цілому. Перш за все, це пов'язано з необхідністю формування центрів фінансової відповідальності, організації

управлінського обліку, автоматизації управлінських процесів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу [7].

В основі контролінгу лежить попередній контроль. Коли виявляються відхилення від запланованого, важливо своєчасно визначити, куди спрямувати в майбутньому. Звичайно для цього використовують принцип прямого зв'язку (за ланцюгом взаємовідносин з клієнтом). Подібний підхід характеризується високою продуктивністю, оскільки при цьому створюється творча атмосфера, розвивається дух співпраці в колективі.

До системи контролінгу підприємства входить:

- формування системи планування, тобто допомога у визначенні, планової програми розвитку підприємству та його цілей; керівництво та координація роботами по плануванню та складанню бюджету, об'єднання цілей та окремих планів в єдиному плані підприємства;
- участь у складанні звітності, перш за все шляхом втілення системи інформаційного її забезпечення;
- забезпечення потреб керівництва підприємства в інформації та необхідній звітності, своєчасне подання систематичної інформації про відхилення фактичних показників від планових, перш за все щодо витрат, накопичення, стану фінансових засобів та інвестицій;

- розробка та подання керівництву підприємству системи коригуючих мір при збільшенні витрат по встановленим планом позицій;
- аналіз причин допущених відхилень, підготовка альтернативних рішень та рекомендацій по усуненню труднощів, що склалися;
- складання необхідних звітів для керівництва компанії;
- оцінка розрахунків ефективності нових проектів [8].

В ринкових умовах важливого значення набувають показники зовнішнього середовища (тенденції в цінах, зв'язок цін та попиту, показники діяльності конкурентів, вплив реклами на попит споживачів, попит на продукцію, роботи та послуги з боку окремих категорій споживачів, платоспроможність населення тощо) [22].

Роль контролінгу у загальній системі менеджменту зводиться до сервісного забезпечення управлінців необхідною для них інформацією (рис. 1). Як видно, центральне місце у системі менеджменту займає корпус менеджерів, який поділяється на три рівні, що відбиває реальний розподіл влади на підприємстві. Нижчий рівень управління пов'язується з безпосереднім керівництвом виконавцями робіт, окремими операціями господарської діяльності. Менеджмент нижчого рівня носить назву операційного.

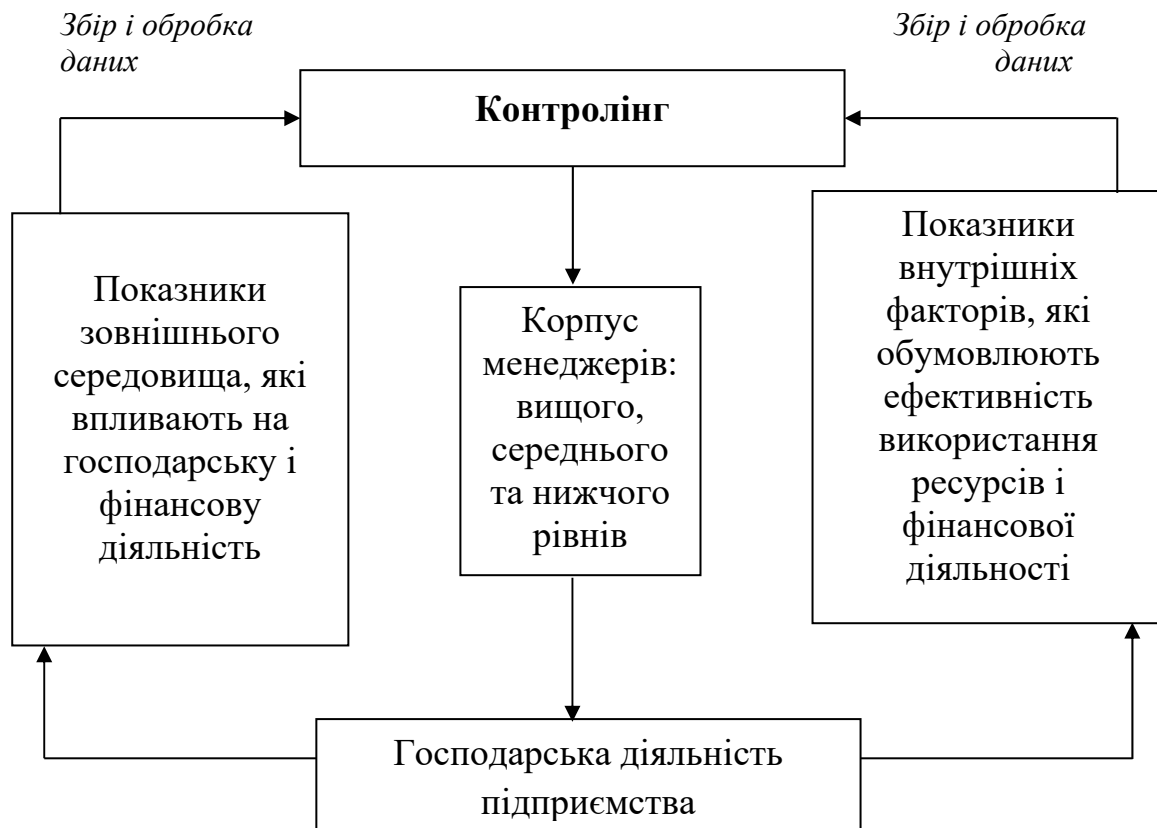


Рис. 1. Контролінг у системі менеджменту [20]

Другий рівень управління пов'язаний з тактичним менеджментом, що означає контроль виконання поточних планів.

Вищий рівень управління пов'язується в основному із стратегічним плануванням та контролінгом. Разом з тим, слід відзначити тісний зв'язок між цими рівнями управління. Адже стратегічні плани виконуються на тактичному рівні.

Виділення рівнів управління необхідне для того, щоб акцентувати увагу на тих специфічних видах робіт, які залежать тільки від того чи іншого рівня управління. Перевірка виконання мети стратегічного контролінгу є завданням вищого рівня управління, тому контролінг забезпечує збір і обробку даних тих показників, які мають вирішальне значення для забезпечення існування підприємства в довготривалій перспективі.

Головна увага під час проведення контролінгу на підприємстві повинна приділятися моніторингу фінансової стійкості підприємства.

Моніторинг фінансової стійкості — це механізм здійснення менеджерами підприємства постійного спостереження за рівнем фінансової стійкості в умовах нестабільного функціонування сучасного підприємства.

Основною метою розробки системи моніторингу фінансової стійкості є своєчасне виявлення величини та причин зниження її рівня, пов'язаного з погіршенням фінансового стану підприємства, а також розробка та прогнозування заходів щодо коригування певних напрямків фінансово-господарської діяльності з метою нормалізації та підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Моніторинг означає організацію безперервного систематичного спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта. В економічному аналізі відшукуються причинно-наслідкові зв'язки, дається інтерпретація отриманих даних та приймаються рішення працівниками системи управління на основі оціненої інформації [11].

У цьому контексті моніторинг слід розглядати як систему сканування середовища за наперед встановленими показниками, коли при відхиленнях від заданих значень бажаних показників визначається реакція менеджерів щодо втручання в процеси, які впливають на рівень фінансової стійкості.

Моніторинг фінансової стійкості включає такі елементи:

- ідентифікація цільових критеріїв оцінки роботи підприємства (прибутковість, рентабельність, запас фінансової стійкості та інші);

- принципи кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів (методи збору й обробки інформації, джерела інформації, надійність даних, експертиза тенденцій та ін.);

- періодичність спостережень (щодокадне, за місяць, за квартал, за рік, за ряд років);

- методику комплексної оцінки фінансової стійкості;

- методику визначення «контрольних точок» (власними силами чи салтинговими фірмами);

- принципи та методи антикризового управління на основі даних контролінгу та їх аналізу.

Головну роль у системі забезпечення фінансової стійкості підприємства слід відвести внутрішнім механізмам фінансової стабілізації. Основною метою фінансового менеджменту є швидке відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості для запобігання банкрутству [4].

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні механізми, які в практиці управління фінансами поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні (іноді їх поділяють на «захисні» та «наступальні»). Оперативним механізмом фінансової стабілізації є оборонна реакція підприємства на негативний фінансовий розвиток і позбавлення будь-яких наступальних рішень. Тактичний механізм фінансової стабілізації по суті є наступальною тактикою, спрямованою на переломлення негативних тенденцій фінансового розвитку. Стратегічний механізм монетарної стабілізації є лише наступальною стратегією монетарного розвитку з урахуванням мети прискорення загального економічного розвитку підприємства.

Тактичний механізм фінансової стабілізації — це система заходів, заснованих на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість підприємства забезпечується за умови, що обсяг позитивного грошового потоку (ПГП) для всіх видів економічної діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) на певному етапі буде дорівнювати запланованому обсягу від'ємного грошового потоку (НГП).

Висновки. Таким чином, управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах передбачає збільшення обсягу фінансових ресурсів, зменшення зовнішніх і внутрішніх зобов'язань. Це досягається за рахунок оптимізації організаційної структури та зниження постійних витрат, зниження змінних витрат за рахунок оптимізації виробничого процесу та скорочення штату основних і допоміжних підрозділів, реконструкції та відстрочення кредиторської заборгованості,

прискорення оборотності дебіторської заборгованості за рахунок скорочення терміну комерційного кредиту.

Економічний розвиток та стратегічна фінансова стабілізація підприємства мають бути спрямовані на підвищення ринкової вартості. У своїй основі цей процес також базується на таких факторах: підвищення рентабельності продажів, що може бути досягнуто за допомогою цінової політики, використання ефекту операційного левериджу,

збільшення частки чистого прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва., збільшення оборотності активів, що може бути досягнуто за рахунок зменшення ненормативних активів за видами (виробничі запаси, запаси готової продукції, необоротні активи), прискорення оборотності активів; використання ефекту фінансового левериджу можливе лише за умови, що коефіцієнт фінансового важеля знаходиться в межах безпечного рівня фінансової стійкості.

Література

1. Ананькіна Е. Л., Данилочкін С. В., Данилочкіна Н. Г. и др. Контроллінг как инструмент управления предприятием. [под ред. Н. Г. Данилочкиной]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.
2. Анташов В. А., Уварова Г. В. Экономический советник менеджера. М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2009. 384 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.
4. Вінницька О. А., Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О. Теоретична сутність та значення фінансової стійкості підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 11/3. С. 25–29.
5. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / общ. ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1996. 512 с.
6. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 11 (113). С. 96–107.
7. Григораш І. О. Формування системи управління підприємством на засадах контролінгу. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 90–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_24
8. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
9. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. [4 вид., випр. та доп.] Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид.-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ, 2002. 566 с.
10. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. Статистика України. 2011. № 1. С. 40–44.
11. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm
12. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
13. Клокар О. О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування та розвиток. Схід, 2016. № 5. С. 11–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_5_3
14. Лаута Ю. С., Герасимов Б. И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 96 с.
15. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993. 76 с.
16. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1992. 208 с.
17. Одноволик В. І. Контролінг — сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2009. № 6 (96). С. 127–130.
18. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособ. К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 328 с.
19. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. Проблемы теории и практики управления, 2001. № 3. С. 102–107.
20. Селезнев В. Основы рыночной экономики Украины: учеб. Пособие. К.: А.С.К., 2002. 656 с.
21. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. Фінанси України. 2005. № 2. С. 146–153.
22. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. С. 407.
23. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
24. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.

References

1. Anankina Ye. L., Danilochkin S. V., Danilochkina N. G. i dr. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem*. [pod red. N. G. Danilochkinoy]. M.: YuNITI-DANA, 2003. 279 s.
2. Antashov V. A., Uvarova G. V. *Ekonomicheskiiy sovetnik menedzhera*. M.: AKDI «Ekonomika i zhizn», 2009. 384 s.
3. Borisov A. B. *Bolshoy ekonomicheskiiy slovar*. M.: Knizhnyy mir, 2003. 895 s.
4. Vinnytska O. A., Chvertko L. A., Korniienko T. O. *Teoretychna sutnist ta znachennia finansovoi stiikosti pidpriemstva*. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2020. № 11/3. S. 25–29.
5. Gradov A. P. *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy / obshch. red. A. P. Gradova*. SPb.: Spetsialnaya literatura, 1996. 512 s.
6. Hryhorash I. O. *Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom*. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. № 11 (113). S. 96–107.
7. Hryhorash I. O. *Formuvannia systemy upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontrolinhu*. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 22. S. 90–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_24
8. Dobrovolska O. V. *Kontrolinh yak zasib stvorennia dovhostrokovykh konkurentnykh perevah na pidpriemstvi*. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Zahorodnii A. H., Vozniuk H. L., Smovzhenko T. S. *Finansovyi slovnyk*. [4 vyd., vypr. ta dop.] Lviv: T-vo «Znania», KOO; Vyd.-vo Lviv. Bank. In.-tu NBU, 2002. 566 s.
10. Zorina O. A. *Problematyka traktuvannia kontrolinhu*. *Statystyka Ukrainy*. 2011. № 1. S. 40–44.
11. Ivata V. V. *Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom*. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*. 2009. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm
12. Karminskiy A. M., Olenev N. I., Primak A. G., Falko S. G. *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postoroeniya kontrollinga v organizatsiyakh*. M.: Finansy i statistika, 1998. 256 s.
13. Klokar O. O. *Sotsialno-ekonomichna sutnist finansovoho kontrolinhu ta yoho efektyvne formuvannia ta rozvytok*. *Skhid*. 2016. № 5. S. 11–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_5_3
14. Lauta Yu. S., Gerasimov B. I. *Sozdanie sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriyatii / pod nauch. red. d-ra ekon. nauk, prof. B. I. Gerasimova*. Tambov: Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta, 2005. 96 s.
15. Mayer E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya*. M.: Finansy i statistika, 1993. 76 s.
16. Mann R., Mayer E. *Kontrolling dlya nachinayushchikh*. M.: Finansy i statistika, 1992. 208 s.
17. Odnovolok V. I. *Kontrolinh — suchasna kontseptsiiia zabezpechennia stabilnogo rozvytku pidpriemstva*. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2009. № 6 (96). S. 127–130.
18. Petrenko S. N. *Kontrolling: ucheb. posob. K.*: Nika-Tsentr, Elga, 2004. 328 s.
19. Pich G., Sherm E. *Utochnenie soderzhaniya kontrollinga kak funktsii upravleniya i ego podderzhki*. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2001. № 3. S. 102–107.
20. Seleznev V. *Osnovy rynochnoy ekonomiki Ukrainy: ucheb. Posobie. K.*: A.S.K., 2002. 656 s.
21. Stefaniuk I. B. *Poniattia, sutnist i prychny vynyknennia kontrolinhu*. *Finansy Ukrainy*. 2005. № 2. S. 146–153.
22. Tereshchenko O. O. *Finansovyi kontrolinh: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: KNEU. 2013. S. 407.
23. Tereshchenko O. O. *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia: Navch. posibnyk. K.*: KNEU, 2003. 554 s.
24. Khorvat P. *Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti*. *Byudzhetrovanie / Horvath&Partners; Per. s nem. 3-e izd. M.*: Alpina Biznes Buks, 2008. 269 s.

Задорожна Анна Володимирівна

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Задорожная Анна Владимировна

*кандидат физико-математических наук, доцент,
доцент кафедры цифровой экономики и бизнес-аналитики
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Zadorozhna Anna

*PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7984

СУЧАСНІ ФОРМИ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В БИЗНЕСЕ THE MODERN FORMS OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN BUSINESS

Анотація. У статті досліджуються питання застосування комунікацій в бізнесі. Наголошено на важливій ролі комунікацій у функціонуванні та здобутті певних досягнень для організації/бізнесу на ринку. Розглянуто один з підвидів комунікацій – ділові комунікації, такі їх ознаки, як регламентованість та детермінованість. Ще однією важливою характеристикою ділової комунікації є обов'язкове зазначення статусу того чи іншого працівника, що дозволяє будувати відносини як «керівник-підлеглий» в одній структурі, так і «керівник-керівник» для різних організацій.

Зазначається, що хоча явно вплив ділових комунікацій не можна в повній мірі прослідкувати, проте опосередковано вони впливають на успішність та прибутковість економічної діяльності організації. Вказано на втрати, які несуть організації, які не працюють над успішними діловими комунікаціями. Зазначається, що комунікація є важливою складовою частиною корпоративної культури. Представлено класифікацію ділових комунікацій за різними ознаками – за середовищем, в якому здійснюється інформаційний обмін, за способом передачі інформації, за ознакою розташування комунікаторів у просторі. Наголошено, що недосконалість ділового спілкування, у тому числі внутрішнього, часто призводить компанії до суттєвих збитків, тому слід приділяти увагу побудові як матричних («керівник-підлеглий», «відділ-відділ») зв'язків всередині самих компаній, так і зовнішнім зв'язкам.

Дано характеристику різним формам ділових комунікацій, приділено увагу сучасним способам організації ділових комунікацій. Зроблено акцент на важливості правильного вибору форми ділової комунікації з метою досягнення позитивного результату. Зазначається, що кожна з форм ділового спілкування володіє своїм набором переваг та недоліків та особливостями проведення, урахувати які є вкрай важливим при їх організації.

Наголошено на особливостях проведення ділових комунікацій в епоху пандемії. Так, виклики пандемії спричинили збільшення ролі тих форм ділової комунікації, які можна проводити дистанційно, із застосуванням сучасних телекомунікаційних та комп'ютерних технологій, хоча й ці комунікації володіють рядом недоліків, які слід брати до уваги.

Ключові слова: цифрова економіка, бізнес-комунікації, ділове середовище, онлайн-комунікації, внутрішні та зовнішні комунікації.

Аннотация. В статье изучаются вопросы применения коммуникаций в бизнесе. Отмечено важную роль коммуникаций в функционировании и получении определенных достижений для организации/бизнеса на рынке. Рассмотрено один из подвидов коммуникаций – деловые коммуникации, такие их признаки как регламентированность и детерминированность. Еще одной важной характеристикой деловой коммуникации является обязательное указание статуса

того или иного работника, позволяющего строить отношения как «руководитель-подчиненный» в одной структуре, так и «руководитель-руководитель» для разных организаций.

Отмечается, что хотя очевидное влияние деловых коммуникаций нельзя в полной мере проследить, однако опосредованно они влияют на успешность и прибыльность экономической деятельности организации. Указано на потери, которые несут организации, не работающие над успешными деловыми коммуникациями. Отмечается, что коммуникация является важной составляющей корпоративной культуры. Представлена классификация деловых коммуникаций по разным признакам – среде, в которой осуществляется информационный обмен, по способу передачи информации, по признаку расположения коммуникаторов в пространстве. Отмечено, что несовершенство делового общения, в том числе внутреннего, часто приводит компании к существенным убыткам, поэтому следует уделять внимание построению как матричных («руководитель-подчиненный», «отдел-отдел») связей внутри самих компаний, так и внешним связям.

Дано характеристику разным формам деловых коммуникаций, уделено внимание современным способам организации деловых коммуникаций. Сделан акцент на важности правильного выбора формы деловой коммуникации с целью достижения положительного результата. Отмечается, что каждая из форм делового общения обладает своим набором преимуществ и недостатков и особенностями проведения, учитывать которые крайне важно при их организации.

Отмечено особенности проведения деловых коммуникаций в эпоху пандемии. Так, вызовы пандемии повлекли за собой увеличение роли тех форм деловой коммуникации, которые можно проводить дистанционно, с применением современных телекоммуникационных и компьютерных технологий, хотя и эти коммуникации обладают рядом недостатков, которые следует принимать во внимание.

Ключевые слова: цифровая экономика, бизнес-коммуникации, деловая среда, онлайн-коммуникации, внутренние и внешние коммуникации.

Summary. The application of communications in business is studied. The important role of communications in the functioning and obtaining certain achievements for an organization / business in the market is noted. Considered one of the subspecies of communications – business communications, their features such as regulation and determinism. Another important characteristic of business communication is the obligatory indication of the status of an employee, which allows building relationships both «boss-subordinate» in one structure, and «boss-boss» for different organizations.

It is noted that although the obvious impact of business communications cannot be fully traced, however, they indirectly affect the success and profitability of the economic activity of the organization. Pointed out the losses incurred by organizations that do not work on successful business communications. It is noted that communication is an important component of corporate culture. The classification of business communications is presented according to various criteria – the environment in which information exchange is carried out, according to the method of information transfer, according to the location of communicators in space. It is noted that the imperfection of business communication, including internal communication, often leads companies to significant losses, therefore, attention should be paid to building both matrix («boss-subordinate», «department-department») links within the companies themselves, and external relations.

The characteristic of various forms of business communications is given, attention is paid to modern ways of organizing business communications. Emphasis is placed on the importance of choosing the right form of business communication in order to achieve a positive result. It is noted that each of the forms of business communication has its own set of advantages and disadvantages and features, which are extremely important to take into account when organizing them.

The features of conducting business communications in the era of a pandemic are noted. Thus, the challenges of the pandemic have led to an increase in the role of those forms of business communication that can be carried out remotely, using modern telecommunications and computer technologies, although these communications also have a number of shortcomings that should be taken into account.

Key words: digital economy, business communications, business environment, online communications, internal and external communications.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В основі поняття комунікації лежить установлення активного спілкування між учасниками взаємодії, причому визначальним є факт обміну інформацією між ними. Тут слід також брати до уваги, що лише одним обміном інформацією спілкування не обмежується. Воно може включати

формування, уточнення та розвиток інформації. Значення комунікації в функціонуванні та здобутті певних досягнень для організації/бізнесу на ринку добре свого часу зазначив Т. А. Мерфі, голова правління General Motors: «...комунікації важливіші за все...ефективні комунікації можуть забезпечити і успіх, і невдачу або, принаймні, визначити

ступінь успіху» [1]. Комунікації є важливими як для організації, так і для її працівників; як для прийняття рішень, так і для їх виконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі питання особливостей вибору форм комунікацій для бізнесу розглядалися такими авторами, як Гриньова Н. Є. та Карпенко М. О. [2], Шавкун І. Г. [3] та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі ділових комунікацій у функціонуванні бізнесу, установленні та їх підтриманні, оцінці особливостей, переваг і недоліків різних видів ділових комунікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під діловим спілкуванням слід розуміти таку форму комунікації, яка побудована на співробітництві та партнерстві суб'єктів (або групи суб'єктів), що в кінцевому підсумку принесе результат діяльності, в основному у вигляді матеріальної вигоди. Це багатоаспектний процес розвитку взаємодії між людьми.

Перед діловим спілкуванням завжди висувуються цілі та завдання, які необхідно розв'язати. Із цього випливають такі важливі характеристики ділової комунікації, як регламентованість та детермінованість. Під регламентованістю розуміють чітку направленість тематики розмови, розв'язування конкретних завдань, дотримання певних правил та норм. Вона проявляється у додержуванні правил етики ділового спілкування, використанні основ корпоративної культури та знанні національних та культурних особливостей спілкування в конкретному суспільстві. Ділова комунікація відбувається в межах правових рамок, що розроблені для забезпечення такої взаємодії. Детермінованість ділового спілкування означає обумовленість актів комунікації певними обставинами й подіями, що пов'язані з веденням бізнесу. Ще однією важливою характеристикою ділової комунікації є обов'язкове зазначення статусу того чи іншого працівника, що дозволяє будувати відносини як «керівник-підлеглий» в одній структурі, так і «керівник-керівник» для різних організацій.

Ділова комунікація дозволяє:

- налагоджувати зовнішні ділові зв'язки та формувати культуру організації (компанії);
- здійснювати обмін даними всередині організації та із зовнішніми діловими партнерами;
- ефективно керувати управлінською інформацією та досягати поставлених цілей;
- оптимізувати предметну діяльність, до якої вона застосовується.

Щодо важливості комунікацій у діловому середовищі, то представлені Д. Гроссменом у його роботі «The Cost of Poor Communications» результати опитувань 400 компаній, загальна кількість працівників в яких становить 100 тис. співробітників, показали, що через недосконалість ділового спілкування на одну компанію щорічно припадає середній збиток у розмірі 62,4 млн. доларів [4]. Слід зазначити, що такий збиток був викликаний лише так званими «внутрішніми» діловими комунікаціями, тобто взаємодією керівництва зі співробітниками та між співробітниками всередині організації. Через комунікативні проблеми збитків можуть зазнавати навіть невеликі організації. Так, згідно з дослідженнями Д. Гамільтон «Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money», навіть організації з персоналом у 100 та менше співробітників зазнають щорічного збитку у розмірі 420000 доларів [5; 6]. Вплив ділових комунікацій не можна в повній мірі прослідкувати безпосередньо в бухгалтерській звітності, проте опосередковано вони впливають на успішність та прибутковість економічної діяльності організації. Організації, які не працюють над успішними діловими комунікаціями, мають невиправдані витрати часу через незадовільний рівень ділового спілкування і, як наслідок, ризикують не виконати вчасно проекти та зазнають збитків. У таких організаціях часто підвищений рівень конфліктності, висока плинність кадрів, у них трапляються суттєві помилки в роботі, травми працівників, наявна слабка мотивація останніх до роботи. Отже, правильно побудовані ділові комунікації є важливою складовою успішного ведення бізнесу. Більше того, комунікація є складовою частиною корпоративної культури. І часто носієм цієї культури є керівництво організації, що покладає на нього обов'язки у фаховому веденні комунікаційних процесів в ній [7], адже успішні комунікації всередині команди є не менш важливими для успіху організації, ніж професійні навички.

Ділові комунікації класифікують за різними ознаками. За середовищем, в якому здійснюється інформаційний обмін, виділяють внутрішні та зовнішні ділові комунікації. Зовнішні ділові комунікації відбуваються між організацією та зовнішнім середовищем. У ролі останнього можуть виступати державні та фінансові структури, інвестори, ділові партнери, постачальники, конкуренти, рекламодавці та ін. Внутрішні ділові комунікації протікають всередині організації на різних рівнях і дозволяють досягати запланованої цілі, координувати роботу відділів та філіалів, здійснювати контроль за виконанням завдань та ін.

За способом передачі інформації розрізняють вербальні (тобто словесні) та невербальні (тобто без опори на слова) комунікації. Ще у ХХ столітті А. Мейєрабіан дійшов висновку, що передача інформації на 93% відбувається через невербальне спілкування (формула 7% — слова, 38% — тон голосу та інтонація, 55% — мова тіла) [8]. Хоча думки дослідників щодо того, якою є питома вага невербальної передачі інформації, різняться, і побутує цілком слухна думка, що це залежить від умов проведення спілкування (тобто контексту), проте при комунікації слід усе ж брати до уваги значущість невербальної комунікації і намагатися, щоб вербальні та невербальні сигнали, які подаються співрозмовнику, не суперечили одне одному. Зазначимо, що в процесі невербальних комунікацій, завжди слід ураховувати національні особливості ділового партнера. Крім того, належить зважати на невербальні знаки, які подаються співрозмовнику.

За ознакою розташування комунікаторів у просторі розрізняють контактну та дистанційну комунікації, причому остання стає все більш затребуваною. Це обумовлено, насамперед, глобалізацією світу, що в економіці проявляється економічною інтеграцією між країнами, прискоренням темпів переміщення капіталів, розробкою міжнародних стандартів та глобалізацією виробництва, створенням транснаціональних корпорацій, зростанням масштабів зовнішньої торгівлі тощо, а також новим чинником, який з'явився останнім часом і робить дистанційні комунікації такими затребуваними — епідеміологічною загрозою Covid-19, яку зазнав світ. Уже у 2000-х роках, з розвитком цифрових технологій, бізнес почав застосовувати онлайн-комунікації у своїй практиці. І хоча багато в чому перебіг перемовин є подібним до контактних комунікацій, проте проблемою дистанційних комунікацій є елемент установлення довіри під час перемовин, на яких установлюються перші партнерські контакти.

Важливим при діловій комунікації є правильний вибір її форми. Найбільш часто затребуваною формою ділового спілкування є ділова бесіда. У більшості випадків їй передують домовленості щодо проведення із чітко зазначеними датою та часом проведення, а також певний формальний стиль спілкування. Ділова бесіда передбачає спілкування принаймні двох сторін, що наділені службовими повноваженнями, обмінюються думками щодо конкретної проблеми. Очікуваними результатами ділової бесіди можуть бути прийняття конкретної пропозиції іншої сторони, спільний

пошук способів розв'язання проблем та задач, що виникли в організації, координація спільних зусиль над проблемою, налагодження та подальший розвиток ділових контактів, стимулювання ділової активності та ін. Ділова бесіда часто передедує перемовинам або може бути їх невід'ємною складовою частиною.

Метою ділових перемовин є досягнення спільних для учасників домовленостей, що звичайно документально оформляється у формі угод та контрактів, укладання договорів про наміри тощо.

Уже до початку перемовин партнери мають уявлення про те, чого вони в результаті зустрічі хочуть досягнути. На відміну від бесід, які мають скоріше неофіційний характер та часто базуються на особистих відносинах всередині однієї організації, ділові перемовини є чітко регламентовані та передбачають взаємодію між особами, які презентують як різні організації, так і автономні підрозділи однієї організації. Іншою особливістю ділових перемовин є рівноправний з точки зору етики статус партнерів перемовин, хоча одна зі сторін може бути і «слабшою». Дотримання сторонами ділового етики дозволяє зменшувати градус конфліктності, уникати неприпустимих ситуацій. Слід розуміти, що ділові перемовини можуть відбуватися в умовах як збігу інтересів сторін, так і їх конфронтації. Тому не менш важливим чинником успіху при ділових перемовинах є володіння навичками їх ведення [9].

Ділові перемовини мають такі етапи:

- установлення контактів;
- постановка проблеми, яку потрібно розв'язати на перемовинах;
- створення інструментів для регулювання проблеми;
- призначення ділових перемовин. На цьому етапі кожен із партнерів висловлює свої попередні пропозиції. При цьому важливо також робити акцент на тих чинниках, які є цінними для протилежної сторони, наголошувати на позиціях, з якими сторони згодні, і в кінцевому підсумку намагатися досягти консенсусу/компромісу. Результатом ведення перемовин може бути повне або часткове прийняття пропозиції партнера або відсутність згоди. У разі, якщо сторони так і не дійшли згоди, то можуть призначатися інші перемовини, у тому числі з іншими умовами та дійовими особами;
- досягнення згоди між сторонами оформляється підписанням угоди. Щоби уникнути двозначності, в угоді повинні бути чітко вказані терміни та умови її виконання.

Слід зазначити, що найкращим результатом переговорів є взаємовигідна згода, яка досягається за умови виграшу двох сторін,

Під співбесідою як формою ділового спілкування розуміють оцінку кандидата на право займати конкретну посаду при прийомі на роботу. Для цього організується особиста зустріч представника адміністрації та потенційного працівника, часто вона є запланованою наперед, що дозволяє підготуватися до співбесіди обом сторонам. Іноді співбесіду відносять до різновиду ділової бесіди — бесіди між роботодавцем та претендентом на певну посаду з одночасною оцінкою кандидата з різних фахових позицій.

У сучасних організаціях, особливо середнього та великого розміру, до співбесіди для вирішення таких завдань долучаються HR-менеджери або фірми для підбору персоналу.

Співбесіди бувають таких видів [10]:

- структуровані: передбачають отримання відомостей про основні позиції та характеристики здобувача;
- ситуаційне або кейс-інтерв'ю: під час якого шляхом моделювання робочої ситуації оцінюють запропоновані кандидатом шляхи розв'язання проблеми, його вміння та навички;
- проєктивна співбесіда: ставить кандидата в екстремальні умови за допомогою питань, на які потрібно швидко відповісти, і у такій спосіб отримує правдиві відповіді кандидата;
- інтерв'ю за компетенціями: передбачає розповідь кандидата про його підхід до вирішення подібної проблеми на попередній роботі;
- стрес-інтерв'ю: перевірка кандидата на стресостійкість за допомогою уявлення конфліктних ситуацій та провокаційних питань;
- групова співбесіда: одночасна співбесіда з декількома кандидатами на посаду з метою економії часу, а також визначення стресостійкості кандидатів та вміння керувати емоціями.

Суперечка як одна з форм ділового спілкування характеризується підвищеним рівнем конфліктності. Її метою є спроба встановлення кожної зі сторін своєї монопольної думки через спростування або аргументування поглядів іншої сторони. Розрізняють такі види ділової суперечки: усна; письмова; організована; стихійна; конструктивна; неконструктивна [11].

Ділова нарада має на меті прийняття спільного рішення на основі обміну та обговорення інформації колективом людей. Це одна з найбільш поширених форм ділових комунікацій. Офіційна ділова нарада регламентується правилами та про-

цедурами, а результати засідань оформляються протоколами.

Перевагами наради як форми комунікації є миттєвий зворотний зв'язок та можливість колегіально брати участь у розгляді тих чи інших питань, що сприяє прийняттю більш виважених колективних рішень. Також нарада дозволяє долучити до обговорення проблемних питань потрібних спеціалістів, мотивувати працівників, підвищити їх відповідальність за виконання прийнятих рішень, покращувати рівень професійного спілкування.

Разом із тим проведення нарад може нести й негативні риси, такі як занадто довга тривалість нарад, необґрунтовано велика кількість учасників, високі витрати на нараду. Слід також зазначити, що з перебігом наради ступінь деструктивної конфліктності починає зростати й поступово розгляд питань може перейти до з'ясування особистих стосунків, через що на нарадах важко досягати колективного успіху. Проте найбільшу проблему створює погана підготовка нарад, через що втрачається сама ефективність їх проведення, а організація зазнає фінансових втрат. Отже, до проведення нарад потрібно готуватися. Очевидно, що підготовка керівника/організатора наради буде відрізняється від підготовки її звичайного учасника. Крім того, до керівника наради висувається більше вимог щодо її проведення, зокрема, психологічного, організаційного та інформаційного характеру.

Ділові наради класифікують за такими ознаками, як: мета (тут важливим є для чого призначена дана нарада), періодичність, кількість учасників та постійність складу учасників наради.

Щоб оцінити ефективність ділової наради, керівник/головуючий може використовувати такий набір показників [12]:

- тривалість наради;
- кількість учасників;
- кількість основних та другорядних питань, які передбачено розглянути на нараді;
- тривалість періоду, який надається учасникам для ознайомлення із планом зборів;
- кількість ухвалених рішень;
- власне умови проведення ділової наради.

Презентація призначена для публічного виступу шляхом візуальної та звукової демонстрації матеріалу учасникам зборів. Презентації можна так само планувати, як і письмові звіти. У бізнесі часто презентація слугує для демонстрації характеристик певного товару, тобто виступає свого роду рекламою, а також для переконання присутніх в успіху даної продукції для укладання угод та

договорів. Крім того, презентація може слугувати для ознайомлення з розвитком кампанії та її стратегічними планами на майбутнє.

Підготовка презентації передбачає визначення аудиторії, цілей та контексту презентації, точок відліку інформації, відбору та структурування матеріалу. За колом осіб, для яких демонструється презентація, вона може бути зовнішня (коли в ній беруть участь не тільки працівники організації) та внутрішня.

Під торгами як формою ділової спілкування розуміється комунікація, яка організовується у вигляді аукціону або конкурсу на придбання або продаж товарів, розміщення замовлень на роботи. Результатом торгів є укладання угоди з найбільш вигідними умовами. Торги також являють собою один із способів врегулювання конфлікту, коли обидві сторони досягають оптимального для них на певний період часу рішення. Під час торгів відбувається чергування установки на співробітництво та установки на конкуренцію. Як і на перемовинах, використання основ ділового спілкування відіграє важливу роль для успіху даного заходу.

Така форма ділової комунікації, як ділове листування, може здійснюватися за допомогою різноманітних службових документів — листів, повідомлень, звітів, протоколів, договорів, актів та ін.

Прес-конференція як форма ділового спілкування звичайно використовується для обговорен-

ня офіційними особами організацій, державних структур і т.д. конкретної тематики із залученням ЗМІ, по суті це паблік-рілейшнз. Також прес-конференції можуть слугувати для створення позитивного корпоративного іміджу, для просування реклами. Звичайно прес-конференція характеризується більшим колом присутніх, ніж на презентаціях. Прес-конференції як форми спілкування характеризуються інтенсивними вербальними комунікаціями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як свідчать результати нашого аналізу, вибір правильної форми ділової комунікації є важливим при встановленні ділових відносин та вирішенні бізнес-питань. Кожна з форм ділового спілкування володіє своїм набором переваг та недоліків та особливостями проведення, урахувати які є вкрай важливим при їх організації. Недосконалість ділового спілкування, у тому числі внутрішнього, часто призводить компанії до суттєвих збитків, тому слід приділяти увагу побудові як матричних («керівник-підлеглий», «відділ-відділ») зв'язків всередині самих компаній, так і зовнішнім зв'язкам. Виклики пандемії спричинили збільшення ролі тих форм ділової комунікації, які можна проводити дистанційно, із застосуванням сучасних телекомунікаційних та комп'ютерних технологій, хоча й ці комунікації володіють рядом недоліків, які слід брати до уваги.

Література

1. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. Спб: Питер, 2001. 688 с.
2. Гриньова Н.Є., Карпенко М.О. Особливості ділового спілкування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 3. № 6. С. 143–146. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/143-146.pdf (дата звернення: 12.02.2022)
3. Шавкун І.Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип. 38. С. 67–74. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf (дата звернення: 12.02.2022)
4. The Cost of Poor Communications. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx> (дата звернення: 21.03.2022)
5. Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money. URL: <https://fliphtml5.com/eadm/btcd/basic> (дата звернення: 21.03.2022)
6. Основные формы делового общения. URL: <https://businessman.ru/new-osnovnye-formy-delovogo-obshheniya.html> (дата звернення: 13.02.2022)
7. Цена плохой коммуникации. Во сколько обходятся компаниям проблемы взаимодействия внутри команд. URL: <https://businessrevisor.ru/2020/02/the-cost-of-poor-communication/> (дата звернення: 13.02.2022)
8. Mehrabian A. Communication without words. Psychology Today. 1968. № 2 (9). P. 52–55.
9. Егоров В. П. Этика деловых отношений. учеб. пособие. М.: Юридический институт МИИТа. 2016. 142 с.
10. Собеседование: подготовка и проведение. URL: <https://psycho.ru/library/649> (дата звернення: 21.02.2022)
11. Беседин А. Н. Психология общения и конфликта. Харьков: ХНАДУ. 2007. 460 с.
12. Каракчиев В. С., Матвеева И. В. Деловое совещание как инструмент совершенствования инфраструктуры управления фирмой. Вестник ИжГТУ. 2014. № 3(63). С. 77–80.

References

1. Leykhiff Dzh. M., Penrouz Dzh. M. *Biznes-kommunikatsii*. Spb: Piter, 2001. 688 s.
2. Ghrynjova N. Je., Karpenko M. O. Osoblyvosti dilovogho spilkuvannja pry zdijsnenni zovnishnjoeconomicchnoji dijajlnosti pidpryjemstva. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. 2009. T. 3. № 6. S. 143–146. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/143-146.pdf (дата звернення: 12.02.2022)
3. Shavkun I. Gh. Dilova komunikacija: sutnistj ta typologhizacija. *Ghumanitarnyj visnyk ZDIA*. 2009. Vyp. 38. S. 67–74. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf (data zvernennya: 12.02.2022)
4. The Cost of Poor Communications. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx> (data zvernennya: 21.03.2022)
5. Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money. URL: <https://fliphtml5.com/eadm/btcd/basic> (data zvernennya: 21.03.2022)
6. Osnovnye formy delovogo obshcheniya. URL: <https://businessman.ru/new-osnovnye-formy-delovogo-obshheniya.html> (data zvernennya: 13.02.2022)
7. Tsena plokhoy kommunikatsii. Vo skolko obkhodyatsya kompaniyam problemy vzaimodeystviya vnutri komand. URL: <https://businessrevisor.ru/2020/02/the-cost-of-poor-communication/> (data zvernennya: 13.02.2022)
8. Mehrabian A. Communication without words. *Psychology Today*. 1968. N 2 (9). P. 52–55.
9. Yegorov V. P. *Etika delovykh otnosheniy. ucheb. posobie*. M.: Yuridicheskiy institut MIITA. 2016. 142 s.
10. Sobesedovanie: podgotovka i provedenie. URL: <https://psycho.ru/library/649> (data zvernennya: 21.02.2022)
11. Besedin A. N. *Psikhologiya obshcheniya i konflikta*. Kharkov: KhNADU. 2007. 460 s.
12. Karakcheev V. S., Matveeva I. V. Delovoe soveshchanie kak instrument sovershenstvovaniya infrastruktury upravleniya firmoy. *Vestnik IzhGTU*. 2014. № 3 (63). S. 77–80.

Ільченко Вікторія Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва та економіки підприємств
Університету митної справи та фінансів*

Pchenko Viktoriia

*PhD in Economics,
Associate Professor of Entrepreneurship and Business Economics
University of Customs and Finance*

Кисельов Владислав Русланович

*аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємств
Університету митної справи та фінансів*

Kislov Vladyslav

*Graduate Student of the
Department of Entrepreneurship and Business Economics
University of Customs and Finance*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7956

ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПОДАЛЬША ВІДБУДОВА

SUPPORT FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DURING THE WAR AND FURTHER RECONSTRUCTION

Анотація. В статті досліджено значення соціального підприємництва в кризовий час для країни. Виявлено основні проблеми, пов'язані з впливом військової агресії на роботу соціальних підприємств. Встановлено взаємозв'язок економічних наслідків від епідемії COVID-19 та військової агресії. Виявлено масштабність від кризи у розрізі економічних, екологічних та демографічних аспектів. Виділено основні етапи відбудови соціального підприємництва в Україні за часовими та змістовими критеріями. Охарактеризовано основні переваги та недоліки соціального підприємництва на сучасному етапі в контексті основних перспектив розвитку після його відбудови. Йдеться про те, що інтеграція України до вступу в ЄС означає не лише всебічну підтримку партнерів, але говорить про те, що перед країною стоїть виклик відбудови державних інституцій та інфраструктурного розвитку. Авторами визначається, що децентралізація допоможе Україні пройти шлях успішної післявоєнної відбудови та говориться, що міжнародна програма реконструкції повинна базуватися на тісній співпраці з органами місцевого самоврядування, бо соціальні підприємства забезпечують територіальний добробут, матеріальні цінності суспільства на певній території, цим самим розвиваючи її, не отримуючи прибутку, а працюючи для громад. В рамках дослідження автори виділяють, що підтримка соціального бізнесу органами місцевого самоврядування здебільшого здійснюється в межах програм підтримки середнього та малого бізнесу як в довоєнний час, так і зараз. Зазначається, що у процесі відбудови соціального підприємництва, допоможе співпраця з клаудплатформами, що проводять попередній аналіз проектів та відсів сумнівних проектів соціального підприємництва, а деякі з них лише зводять компанії та інвесторів, виступають єдиним власником частки інвесторів в профінансованому підприємстві. Проведено аналіз державної допомоги та діючих програм для підтримки соціальних підприємців під час військової агресії та у період відбудови. Запропоновано антикризові заходи подолання впливу негативних наслідків військової агресії для соціального підприємництва в Україні. Виділено подальший інтерес для досліджень.

Ключові слова: соціальне підприємництво, економічна криза, діджиталізація, модернізація виробництва, державна підтримка, волонтерство.

Summary. The article explores the importance of social entrepreneurship in times of crisis for the country. The main problems associated with the impact of military aggression on the work of social enterprises are identified. The relationship between the economic consequences of the COVID-19 epidemic and military aggression has been established. The scale of the crisis in terms of economic, environmental and demographic aspects has been identified. The main stages of the restoration of social entrepreneurship in Ukraine according to time and substantive criteria are highlighted. The main advantages and disadvantages of social entrepreneurship at the present stage in the context of the main prospects for development after its restoration are described. It is said that Ukraine's integration into the EU means not only the full support of partners, but also the fact that the country faces the challenge of rebuilding state institutions and infrastructure development. The authors state that decentralization will help Ukraine to pass the path of successful post-war reconstruction and say that the international reconstruction program should be based on close cooperation with local governments, because social enterprises provide territorial well-being, material values of society in a certain territory. profit while working for communities. In the study, the authors point out that the support of social business by local governments is mostly carried out within the programs to support small and medium-sized businesses in the pre-war period and now. It is noted that in the process of rebuilding social entrepreneurship, cooperation with cloud platforms will help to conduct preliminary analysis of projects and screenings of dubious social entrepreneurship projects, and some of them only attract companies and investors, are the sole owner of investors in funded enterprises. Analysis was performed of state aid and existing programs to support social enterprises during military aggression and in the recovery period. anti-crisis measures to overcome the negative consequences of military aggression are proposed.

Key words: social entrepreneurship, economic crisis, digitalization, modernization of production, state support, volunteering.

Постановка проблеми. Вже два з половиною роки поспіль Україна та світ долають наслідки епідемії, що спричинена коронавірусною хворобою SARS-CoV-2. Сама хвороба та заходи боротьби з нею призвели до численних втрат матеріальних та людських ресурсів. І тільки ми змогли втримати цей удар, вийти на підтримку стабільного функціонування хоча б соціально орієнтованих сегментів бізнесу та критичної інфраструктури, так з лютого 2022 року отримали новий виклик — вторгнення Росії. Російська агресія повною мірою спричинила економічну кризу в країні, адже було зруйновано багато підприємств різного масштабу та форми власності, вбито багато мирного населення та паралізована логістика в країні. Розвиток соціального підприємництва був повністю пригальмований. Деякі соціальні підприємці змогли переглянути свої бізнес-моделі, перепрофілюватися та/або виїхати працювати на безпечних територіях. Проте, на превеликий жаль, більшість таких підприємств були змушені зупинити свою господарську діяльність. Державою були запропоновані різні програми підтримки, але для деяких соціальних підприємців ці точкові механізми не є доступними, а для інших вони є ризиковими. Тому на сьогодні питання подальшого розвитку соціальних підприємств — це питання їх власних можливостей та міжнародної підтримки, адже від діяльності соціального підприємства залежить не лише соціальна забезпеченість громадян, а й регіональний розвиток України, її ВВП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідниками, які вивчають проблеми та перспек-

тиви розвитку вітчизняних соціальних підприємств є: Ільченко В. М. [1], Корнецький А. О. [2; 5], Гончарова М. А. [2], питанням кризи в соціальному підприємстві приділено увагу в праці Антонюк Л. та Бочарнікова А. [3], а питаннями інноваційних платформ в соціальному підприємстві займалися Шевченко О. М., Козак О. О. [7], Огородник В. О. [8].

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень економічної сутності, проблем функціонування та розвитку соціальних підприємств, питання впливу війни на роботу соціальних підприємств, гарантій безпеки, підтримки діяльності та подальшої відбудови потребують подальших та детальних досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження проблем, пов'язаних з впливом військової агресії на роботу соціальних підприємств та розробка можливих антикризових заходів подолання впливу негативних наслідків такої агресії.

Виклад основного матеріалу дослідження. 24 лютого 2022 року відбулася негативна історична подія — повномасштабне вторгнення Росії до України. Під час військової агресії було вбито тисячі мирного населення (повної інформації з офіційних джерел наразі немає), а за різними підрахунками, близько 4 млн. осіб вимушені були виїхати з нашої країни до країн Європейського Союзу, ще чверть населення стали внутрішньо переміщеними особами.

Все це являє величезну демографічну проблему, адже окрім того, що людям потрібно знайти

прихисток, постає питання їх подальшого життя, а саме забезпечення базових потреб — освіта, лікування, харчування та працевлаштування. Крім того, наша країна потребувала розвитку соціального підприємництва і в довоєнний час, адже держава вже давно не повною мірою виконує соціальні функції [1].

Оскільки соціальне підприємництво являє собою систематичну, в тому числі інноваційну, господарську діяльність, яка передбачає розв'язання соціальних проблем [2, с. 12], то урядові та неурядові міжнародні організації висловлюють всебічну підтримку переселенців, проте, на теренах нашої держави, діяльність більшості соціальних підприємств малого та середнього бізнесу призупинена через різні причини, серед яких пошкодження основних засобів виробництва внаслідок війни, неможливість доставки ТМЦ (відсутність логістичного зв'язку) та евакуація працюючого персоналу (звільнення, відпустки).

Зазначимо, що криза, спричинена в 2020 році на тлі COVID-19, на діяльності соціальних підприємств в нашій державі позначилася суттєвим зростанням додаткових витрат на господарську діяльність; проблемами, які пов'язані з транспортуванням співробітників на роботу та логістичними сполученнями (постачання та збут), а також певним колом фінансових проблем (скорочення основного капіталу, вилучення обігових коштів, скорочення штату та виплата заробітної плати в строк) [3].

Автори ототожнюють кризу, спричинену коронавірусною хворобою та кризу, що викликана російською агресією (на територіях, де не проводяться активні бойові дії). Таким чином, можна говорити, що наслідки військової агресії вдарили по економіці соціальних підприємств так само, як і коронавірусна хвороба, але за рахунок зменшення каналів збуту, порушення логістичного сполучення — відбулося ще більше скорочення обсягів виробництва, а на територіях з активними бойовими діями — підприємства зруйновані або пошкоджені.

На сьогоднішній день Україна активно рухається до вступу в ЄС. Це означає не лише всебічну підтримку партнерів, але говорить про те, що перед країною стоїть виклик відбудови державних інституцій та інфраструктурного розвитку, аби бути прийнятою до Євросоюзу.

Також автори визначають, що децентралізація, яка була проведена в країні раніше, допоможе Україні пройти шлях успішної післявоєнної відбудови. Адже міжнародна програма реконструкції повинна базуватися на тісній співпраці з органами місцевого самоврядування і тут варто говори-

ти, що саме соціальні підприємства забезпечують територіальний добробут, матеріальні цінності суспільства на певній території, цим самим розвиваючи її, не отримуючи прибутку, а працюючи для громад.

Варто зазначити, що вся допомога нашій державі має надходити у вигляді грантів, бо кредити мають стати лише на другий ряд (або ж мати ряд пререференцій для соціального підприємництва).

Державна ж підтримка соціального підприємництва повинна знизити податкове навантаження на них, дозволити власникам не сплачувати ЄСВ, допомагати виплатами на найманих співробітників, надавати кредитні канікули не лише на воєнний час, але й на рік чи декілька років після його закінчення, розробити модель дистанційної роботи з метою безпеки громадян та економії енергоресурсів [4].

Іноді поняття «соціальне підприємництво» в суспільстві часто тлумачиться неправильно, через асоціацію з радянськими соціальними програмами, що призводить до низки непорозумінь. Це видно, зокрема, у тому, що коучами часто виступають люди, які до того часу займалися бізнесом без жодних контактів із соціальним підприємництвом. А успішні соціальні підприємці не розуміють своєї важливості та статусу і лише з часом дізнаються, що вони соціальні підприємці, а не філантропи, волонтери чи класичні бізнесмени [5]. Однією з головних переваг соціального підприємництва є його масштабність. За рахунок того, що в більшості випадків — це малі підприємства, то вони можуть швидко, без великих збитків мобільно реагувати на зміни та адаптуватися до них. Адже варто розглядати кризу не лише як де стимулятор розвитку, але як і нові можливості для розвитку. Саме серед антикризових засобів управління соціальним підприємством має бути зміна чи переорієнтація в стратегічному управлінні, діджиталізація бізнес-процесів, е-комерція, розвиток нових трендів [6, с. 62].

Відбудова соціального підприємництва в Україні, на думку авторів, має містити такі стадії як: збереження людського потенціалу, надання гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури, інвестиції та розвиток робочих місць, модернізація виробничих процесів та спрощення технологічних процедур, інституційні реформи.

Відтак, починати відбудову соціального підприємництва потрібно з заходів, які спрямовані на збереження робочих місць та працюючого персоналу. Саме на цьому етапі необхідно узгодити економічні заходи воєнного стану з ризиками безпечної діяльності. Тут у прифронтових регіонах потрібно дбати

про гуманітарну допомогу, забезпечення ліками, продуктами та паливом, а також займатися питаннями підтримки забезпечення зв'язку з іншими регіонами. Там, де можна більш безпечно працювати — займатися технічною та інфраструктурною відбудовою. Слід активно розробляти програми підтримки малого та середнього бізнесу, соціального підприємництва та працюючого персоналу.

На початковому етапі варто відразу створювати комітети, робочі групи та ради, що будуть у подальшому займатися питаннями відбудови країни. Необхідно визначити ряд зобов'язань й компетенцій, відношення в правовому полі до соціальних підприємців та визначити джерела та фонди надходження грошових коштів, підтримки підприємців.

На початкову стадію авторами пропонується відвести термін від тижня до одного місяця. Вже на іншій стадії, яка може тривати до шести місяців варто зосередити концентрацію уваги на відновленні критично необхідних за змістом своєї діяльності соціальних підприємств (які спрямовані на забезпечення найголовніших суспільних благ) та на наданні гуманітарної допомоги працюючим (з метою задоволення нагальних потреб народу та упередження голоду).

На цьому, скажімо, другому етапі, надходження грошових коштів варто спрямовувати на відбудову житла та забезпечення благ в ньому (водопостачання, опалення тощо). Вже потім налагоджувати дороги та лінії зв'язку, аби соціальні підприємці могли мати логістичне сполучення як для постачання, так і для збуту.

Третя ж стадія, на нашу думку, може тривати від шести місяців до двох років. Ця стадія, безперечно, має бути державною. Йдеться про формування дієвої правової системи регулювання відносин у сфері соціального підприємництва, про розробку механізмів та важелів підтримки таких підприємців. На цій стадії від уряду країни залежить надзвичайно багато, адже йдеться про відновлення економічної системи в цілому. І саме тут, на думку авторів, може відбутися полегшення життя для соціальних підприємців (зменшення навантаження), адже до роботи активно почне долучатися традиційний бізнес.

На цьому етапі варто встановити дієвий контроль за процесом ціноутворення, аби традиційний бізнес не зміг «задушити» соціальних підприємців, які не мають на меті отримання прибутку та мають набагато менший вплив на ринкову інфраструктуру і споживачів. При цьому, варто досягти балансу з кінцевими ТМЦ, аби забезпечити

весь споживчий сегмент. Бюрократизм та подібні йому процедурні рішення треба мінімізувати.

Для швидких закупівель, як сировини, так і засобів виробництва пропонується проводити швидкі тендерні торги та використовувати процедуру відкритого контракування.

На четвертій стадії, яка має тривати в середньому 3–5 років потрібно подбати про залучення іноземних інвестицій та модернізації систем виробництва, екологізацію виробничих процесів. Це може означати не лише проведення інституційних змін та реформування, а й розвиток ринку енергоресурсів та землі. Також це є пристосування вітчизняної інфраструктури до євrorинку з технічними та технологічними перебудовами, конкурентними перевагами. У глобальному ж сенсі, не можна обійти осторонь питання зменшення енергозалежності та концентрувати зусилля на використанні природо-ресурсного потенціалу. Окрім економічного сегменту питань, це дозволить вирішити демографічні проблеми та повернути евакуйованих осіб до своїх осель.

Також на цій стадії та у подальшому авторами пропонується всебічна розбудова великих пошкоджених міст України, концентрація основних соціальних підприємств у великих регіонах, а вже у менших містах та селах — створення соціальних філій, цим самим вирішуючи регіональну розгалуженість. Варто зазначити, що допоможе співпраця з клаудплатформами, що проводять попередній аналіз проектів та відсів сумнівних проектів соціального підприємництва, а деякі з них лише зводять компанії та інвесторів, треті, навпаки, виступають єдиним власником частки інвесторів в профінансованому підприємстві [7, с. 45]. Комісія таких платформ складає в середньому 5–10% від суми проекту. Ключовими перевагами буде вважатися [8, с. 103]: демократизація, інновації та створення прозорого механізму фінансування.

Попри важкий час в процесі відбудови для соціальних підприємців, як ні для кого іншого, постає необхідність на всіх стадіях відбудови подбати про заохочення, мотивацію та освіту персоналу. Окрім вітчизняних освітніх систем та центрів, пропонується залучати персонал зарубіжних університетів та міжнародних організацій за напрямом соціального підприємництва. Це дозволить, окрім концентрації ресурсів в провідних галузях, ще й залучити іноземний досвід соціального підприємництва.

В умовах кризи варто зосередитися на аспектах, які важливі для виживання бізнесу. Необхідно консолідувати зусилля для мінімізації негативних наслідків економічної кризи та недопущення

Таблиця 1

Проблеми для соціальних підприємців, що викликані війною та поради щодо їх вирішення

№ п/п	Проблема, викликана війною	Державна підтримка	Що роблять СП
1	Додаткові витрати (забезпечення працівників засобами особистої гігієни та транспортом)	Державна програма «Підтримка малого і середнього бізнесу»	Пошук додаткових джерел фінансування (гранти, іноземні інвестиції тощо) впровадження додаткових форматів роботи та розробки нових товарів та послуг для оплати заробітної плати та додаткових витрат
2	Неможливість виплати заробітної платні та скорочення штату		
3	Транспортування працівників підприємств на роботу та постачання товарів або сировини з закордону		Партнерські стосунки з іншими соціальними підприємствами в Україні та закордоном
4	Орендні платежі	Державна програма «Кредитні канікули»	Пошук додаткових джерел фінансування; платформа Patreon (грошові пожертвування), впровадження додаткових форматів роботи та розробки нових товарів та послуг
5	Проблема зі збутом товарів		Розвиток діджитал-маркетингу (налагодження продажів через сайт, Instagram, Facebook, email), налагодження кур'єрської служби доставки
6	Відсутність оборотних коштів	Державна програма «Кредитні канікули»	Перегляд бізнес-моделі, пошук додаткових джерел фінансування (гранти, іноземні інвестиції, кредитні кошти тощо)

Джерело: створено авторами на основі джерел [1–6]

закриття соціальних підприємств. Тому Українська соціальна академія надає підтримку, якої сьогодні потребують соціальні підприємці — проводять навчання на безкоштовних освітніх курсах для понад ста осіб: як почати соціальний бізнес, як адаптуватися до нових економічних реалій, як розробити ефективну стратегію продажів та розвитку бізнесу. Головна ідея — навчити не здаватися, а боротися з тимчасовими труднощами [9].

На сьогоднішній день, автори виділяють найголовніші проблеми, викликані війною — це витрати на утримання персоналу, на комплектування сховищ, на транспортування працівників, відчутною також є сплата за орендні платежі, адже відбувається скорочення виробництва, також проблеми зі збутом та, як наслідок, відсутність оборотних коштів. Підтримка соціального бізнесу органами місцевого самоврядування здебільшого здійснюється в межах програм підтримки середнього та малого бізнесу [10].

Зв'язок проблем та поради до їх вирішення, автори розподілили в таблиці нижче (табл. 1).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Більшість проблем соціального підприємництва на сьогоднішній день, зосереджено навколо уряду. Саме від державних механізмів та програм підтримки буде залежати те, як швидко та в яких масштабах пройде післявоєнна відбудова соціального підприємництва в Україні. Проте події, які сьогодні відбуваються, являють собою унікальну можливість для трансформації інституцій в країні. За результатами етапів відбудови, що запропоновані авторами, наша держава має отримати окрім сучасної інфраструктури та модернізації виробничих систем в соціальному підприємстві, приплив зарубіжних інвестицій. Питання підтримки соціального підприємництва неурядовими організаціями вітчизняних та зарубіжних представництв являє собою інтерес для подальших досліджень.

Література

1. Ільченко В. М. Інновації як концептуальна основа соціального підприємництва в Україні. Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал. 2022. № 1 (30).
2. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. С., Туманова А. А. К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. С. 12.

3. «Соціальне підприємництво в Україні в часи COVID-19 через призму гендерної рівності» автори проекту Антонюк Л. та Бочарнікова А. // Дослідження підготовлено завдяки фінансовій підтримці Європейського Союзу у рамках проекту стипендіальної програми Eastern Partnership Civil Society Fellowship 2020. URL: http://womensleague.org.ua/Uploads/aadmin/doslidzhennya_sp_covid19_period.pdf?%24web_only=true&_branch_match_id=896483067305150245&utm_medium=marketing
4. Бізнес під час коронавірусу: як вижити в умовах карантину. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/biznes-pidchas-koronavirusu-yak-vyzhyty-v-umovah-karantynu>
5. Корнецький А. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpriemnytstvo-efektyvnyy-instrument-%20podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/
6. Гейко Т. Ю. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 62–71. URL: http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/219796/219516
7. Шевченко О. М., Козак О. О. Розвиток краудфандингу в умовах цифрової трансформації економіки України. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/45.pdf
8. Огородник В. О. Краудфандинг як інноваційний інструмент модернізації національної фінансово-інвестиційної системи. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 3 (44). С. 103–105.
9. Фарат О. В., Косовська В. В. Проблеми соціального підприємництва під час пандемії. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2021. № 31/2021.
10. Соціальне підприємництво в Україні EU4YOUTH — Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні Аналітичний звіт 2020 р. URL: https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2020-11/Legal%20report%20in%20Ukraine_Ukrainian.pdf

References

1. Ilchenko V. M. Innovatsii yak kontseptualna osnova sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk: elektronnyi naukovyi zhurnal. 2022. № 1 (30).
2. Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin. Posibnyk / Svynchuk A. A., Kornetskyi A. O., Honcharova M. A., Nazaruk V. Ia., Husak N. Ie., Tumanova A. A. K: TOV «PIDPRYIEMSTVO «VI EN EI», 2017. 188 s. S. 12.
3. «Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini v chasy COVID-19 cherez pryzmu hendernoї rıvnosti» avtory proiektu Antoniuk L. ta Bocharnikova A. // Doslidzhennia pidhotovleno zavdiaky finansovii pidtrymtsi Yevropeiskoho Soiuzu u ramkakh proiektu stypendialnoi prohramy Eastern Partnership Civil Society Fellowship 2020. URL: http://womensleague.org.ua/Uploads/aadmin/doslidzhennya_sp_covid19_period.pdf?%24web_only=true&_branch_match_id=896483067305150245&utm_medium=marketing
4. Biznes pid chas koronavirusu: yak vyzhyty v umovakh karantynu. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/biznes-pidchas-koronavirusu-yak-vyzhyty-v-umovah-karantynu>
5. Kornetskyi A. Sotsialne pidpriemnytstvo: Efektyvnyi instrument podolannia sotsialnykh vyklykiv v Ukraini? URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpriemnytstvo-efektyvnyy-instrument-%20podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/
6. Heiko T. Yu. Priorytety rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh pandemii COVID-19 ta v postkarantynnyi period. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats. Odessa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 2020. № 2 (73). S. 62–71. URL: http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/219796/219516
7. Shevchenko O. M., Kozak O. O. Rozvytok kraudfandynhu v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky Ukrainy. Efektyvna ekonomika. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/45.pdf
8. Ohorodnyk V. O. Kraudfandynh yak innovatsiinyi instrument modernizatsii natsionalnoi finansovo-investytsiinoi systemy. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. 2014. Vyp. 3 (44). S. 103–105.
9. Farat O. V., Kosovska V. V. Problemy sotsialnoho pidpriemnytstva pid chas pandemii. Ekonomika ta suspilstvo. Elektronnyi zhurnal. 2021. № 31/2021.
10. Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini EU4YOUTH — Rozkryttia potentsialu molodykh sotsialnykh pidpriemtsiv v Moldovi ta Ukraini Analitychnyi zvit 2020 r. URL: https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2020-11/Legal%20report%20in%20Ukraine_Ukrainian.pdf

Корнієнко Тетяна Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Korniienko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0001-8020-0771

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7987

ВПЛИВ ЗАГРОЗ ТА РИЗИКІВ НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

THE INFLUENCE OF THREATS AND RISKS ON THE FORMATION OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розглянуто сутність понять «ризик», «загроза». Визначено, що дестабілізуючий вплив на стан економічної безпеки спричиняють загрози, загальну сукупність яких систематизовано до дев'яти: за ймовірністю виникнення, спроможністю прогнозування, величиною збитків, джерелом виникнення, залежністю від джерел виникнення загроз, природою виникнення, ступенем ваги кризи виробництва, сферою життєдіяльності підприємства та за тривалістю впливу загроз. У питаннях протидії загрозам наголошується на важливості використання всіх функціональних складових економічної безпеки: операційної, інвестиційної, фінансової, кадрової, інформаційної, захисної. Акцентовано увагу на важливості врахування при розгляді поняття «економічна безпека підприємства» характеристики економічної ефективності використання ресурсів і здійснення господарської діяльності з виробництва та доведення до споживача продукції, оцінки успішності запобігання впливу ризиків ендогенного та екзогенного характеру й забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, стійкість, небезпека, ризик, загроза.

Summary. The article considers the essence of the concepts of «risk», «threat». It has been determined that threats have a destabilizing effect on the state of economic security, the total set of which is systematized to nine: by the probability of occurrence, the ability to predict, the amount of damage, the source of occurrence, dependence on the sources of threats, the nature of occurrence, the severity of the crisis in production, the sphere of life of the enterprise and duration of exposure to threats. In matters of countering threats, the importance of using all the functional components of economic security is noted: operational, investment, financial, personnel, informational, and protective. Attention is focused on the importance of taking into account, when considering the concept of «economic security of an enterprise», the characteristics of the economic efficiency of using resources and the implementation of economic activities for the production and bringing to the consumer of products, assessing the success of preventing the impact of risks of an endogenous and exogenous nature and ensuring the sustainable development of an enterprise.

Key words: economic security stability danger, risk, threat.

Постановка проблеми. У ринкових умовах господарювання підприємство функціонує у складному, нестабільному та постійно динамічному зовнішньому середовищі, що вимагає знання законів економічного розвитку, наявності механізмів адаптації підприємства до невизначеності та нестійкості

середовища функціонування, а також розставляє нові акценти в процесі управління підприємством, виводячи на перший план його кількісні та якісні властивості щодо здатності до самовиживання та забезпечення розвитку в умовах дії важкопрогнозованих зовнішніх і внутрішніх факторів.

Під впливом економічної та політичної нестабільності перед підприємствами постає необхідність забезпечення економічної безпеки підприємств від різних проявів загроз і небезпек, що суттєво впливають на потенціал підприємства, а також створення системи моніторингу індикаторів безпеки, обґрунтування і встановлення їхніх граничних значень, вживання заходів протидії загрозам і ризикам. Основні причини депресивного розвитку підприємств криються в інерції існуючої структури виробництва, його технологічній відсталості та фізичному зносі основних засобів, у відсутності пріоритетів державної науково-промислової політики, визначення яких дозволило б провести необхідну реструктуризацію потужностей, в умовах господарювання, що склалися в результаті неефективних, з погляду реального сектора економіки, перетворень, що не дають змоги підприємствам мати достатній обсяг коштів на проведення модернізації [14].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення змісту загроз, ризиків та їх класифікації приділяли увагу велика кількість українських та закордонних учених, зокрема Власюк О. [1], Козаченко Г. [2], Прохорова. В. [3], Реверчук Н. [6], Манілов В. [8], Дзілієв М. [8], Мунтіян В. [10], Єрмошенко М. [11], Живко З. [12], Шкарлет С. М. [15] та ін. Однак, у наукових дослідженнях недостатньо висвітлюється вплив загроз, ризиків та небезпек на систему економічної безпеки підприємства та механізмів їх нейтралізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення впливу загроз та ризиків на процес формування системи економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Безпека є невід’ємною якісною та кількісною характеристикою будь-якого об’єкта. Поряд із категорією «безпека» в науковій літературі автори наводять ще кілька узагальнювальних понять: «стійкість», «небезпека», «ризик», «загроза», запозичені з різних

галузей і до деякої міри трансформовані. Перелічені категорії розглядаються як базові не тільки для розкриття змісту поняття, виявлення й усунення загроз безпеці на всіх рівнях її забезпечення. Крім того, всі вони взаємозалежні, а тому кожна з них має лише відносну самостійність. Це означає, що розкриття сутності одних понять можливе лише за відповідного змісту інших. За результатами дослідження наукових праць вітчизняних та іноземних науковців у табл. 1 наведено характеристику певних елементів у системі безпеки, їх поєднання та взаємозв’язок.

Суттєві відмінності у поглядах на сутність поняття «безпека», а також окремих його складових вимагає детальнішого вивчення їх природи та взаємозв’язку в межах однієї системи.

Для поглибленого розуміння категорії «безпека» слід детальніше розглянути види небезпек:

- ризик — це можливе відхилення результатів конкретних дій від запланованих. Ці відхилення можуть бути пов’язані як із додатковими доходами, так і додатковими витратами [1, с. 43–46].
- загроза — це реальна можливість дії навмисного чи ненавмисного характеру, яка порушує режим функціонування підприємства, завдає матеріальної шкоди у формі фінансових втрат, включаючи упущену вигоду [2, с. 28–29].

Величина впливу ризику залежить не лише від розміру, віку, обсягу фінансових ресурсів підприємства, але і від виду продукції, яку підприємство виробляє. Це не завжди повинні бути нові види продукції. Досить часто підприємство досягає успіху від удосконалення вже виробленої ним продукції. Перш ніж виготовляти продукцію, потрібно ретельно вивчити ринок, а саме: який товар матиме попит, скільки його можна буде продати на даному ринку, за якою ціною і найголовніше, який прибуток в результаті можна отримати [2, с. 30–31].

Узагальнюючи точки зору науковців, загрозу потрібно трактувати як джерело небезпеки, сукупність негативних факторів або умов зовнішнього

Таблиця 1

Трактування складових системи безпеки

Автор	Елементи системи безпеки
Манілов В., Дзілієв М. [8]	Ризик — виклик — небезпека — загроза
Нижник Н., Ситник Г., Білоус В. [9]	Ризик — загроза — виклик — небезпека
Белов П. [10]	Небезпека — загроза — виклик
Єрмошенко М. [11]	Небезпека та загроза
Герасимчук З., Вавдіук Н. [12]	Економічна безпека регіону — економічний ризик регіону — економічна загроза регіону — економічна небезпека регіону
Кузнецов В. [13]	Ризик — небезпека — загроза

і внутрішнього середовища соціально-економічної системи, які призводять до зниження рівня безпеки підприємства [7].

В теорії та практиці існує велика множина різновидів джерел небезпек і основних загроз економічній безпеці підприємства, Тому для об'єктивізації процесу дослідження доцільно згрупувати джерела та загрози за різноманітними класифікаційними ознаками, а саме: величина збитків; природа виникнення; спроможність прогнозувати; ступінь ваги кризи виробництва; тривалість впливу, ступінь керованості; імовірність виникнення; сфера життєдіяльності підприємства; місце виникнення.

Велике розмаїття у підходах учених до класифікації економічних загроз, їх недостатня обґрунтованість, неточність, частковість є причинами того, що підприємство самостійно не здатне реагувати на конкретні загрози, гальмується процес впровадження системи управління економічною безпекою підприємства в цілому. Отже, зважаючи на те, що об'єктом дослідження є діяльність підприємства, необхідним є вдосконалення існуючої класифікації загроз шляхом усунення зазначених недоліків та акцентування уваги на динамічній складовій економічної безпеки підприємства.

Тому, спираючись на концептуальний підхід О. Груніна, С. Груніна [5, с. 18], В. Прохорової [3, с. 32], пропонується наступну класифікацію загроз економічній безпеці підприємства.

Так, залежно від можливості прогнозування потрібно визначити ті небезпеки і загрози, які можна передбачити (вчасно виявлені й узагальнені економічною та юридичною наукою) та ті, які передбачити взагалі неможливо (загрози, що виникають раптово і пов'язані з непередбаченими діями несумлінних конкурентів, організованих злочинних формувань зміною правового поля, форс-мажорними обставинами).

Залежно від джерел виникнення загрози економічній безпеці підприємства можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні виникають без участі та підприємства і його персоналу, вони незалежні від прийнятих рішень керівництвом. Такі загрози необхідно вчасно виявляти й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях. Суб'єктивні загрози, що викликані навмисними чи ненавмисними діями людей, різних органів і організацій, у тому числі державних та міжнародних підприємств конкурентів.

За ймовірністю настання загрози можна поділити реально існуючі, видимі, та латентні, тобто приховані, ретельно замасковані. Вони можуть проявитися раптово. Тому їх усунення вимагає

вживання термінових заходів, додаткових зусиль і засобів.

За сферою життєдіяльності підприємства небезпеки і загрози можуть класифікувати наступним чином: небезпеки і загрози персоналу підприємства, фінансовим і матеріальним засобам, спрямовані на інформаційні ресурси, засоби та системи інформації і т.д.

До загроз безпеці персоналу підприємства відносяться: викрадення та погрози викрадення співробітників, членів їхніх родин та близьких родичів; вбивства, супроводжувані насильством, катування; насильство психологічного характеру — залякування, шантаж, вимагання; пограбування з метою заволодіння коштами підприємства, цінними паперами, документами тощо.

Протизаконні дії щодо матеріальних цінностей та інших ресурсів можуть відображатися у вигляді: фальсифікації або знищенні продукції; крадіжок; різного роду шахрайства; тощо. Стосовно інформації та інформаційних ресурсів виявляються загрози цілісності, конфіденційності, повноти та доступу. Загроза інформаційним ресурсам можлива через підкуп осіб, які працюють на підприємстві та безпосередньо пов'язаних з їх діяльністю, шляхом перехоплення інформації, що шириться в системах, а також засобах зв'язку й обчислювальної техніки, за допомогою технічних засобів розвідки та знімання інформації; шляхом підслуховування конфіденційних переговорів та в інший спосіб неправомірного доступу до джерел конфіденційної інформації.

За природою виникнення загрози поділяють на політичні, економіко-правові, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні та інші.

Залежно від розміру завданих збитків, до якої може призвести дія небезпечного фактору, загрози можна поділити на ті, що призводять до незначних, значних і катастрофічних труднощів.

За тривалістю впливу на діяльність і розвиток підприємства загрози поділяються на довго-, середньо- і короткострокові. До довгострокових зовнішніх загроз можна віднести: високий рівень міжнародної і національної конкуренції; монополізацію економіки; високий рівень збиткових підприємств, низький купівельний попит; довгостроковими внутрішніми загрозами може бути застаріла технологія виробництва продукції; низький рівень відновлення основних фондів; втрата ринків збуту і ринків постачань тощо. Середньострокові загрози містять у собі загрози, наслідки від яких виявляються протягом одного-трьох років. До них належать: високий рівень інфляції;

низький рівень кваліфікації персоналу; неефективна державна політика на фінансовому ринку країни; підвищення цін на матеріали, сировину, енергоносії та ін. Короткострокові загрози можна нейтралізувати строком від кварталу до одного року. Прикладом короткострокових загроз є: нестача оборотних коштів підприємства; простої устаткування; сезонність збуту продукції; кон'юнктурне збільшення цін на паливо; неефективна дивідендна політика та ін [6].

Залежно від величини збитків загрози класифікують на такі, що спричиняють труднощі, значні та катастрофічні. Існує дуже велика кількість варіантів подібних класифікацій. Так, Л. Ліготенко [6] виділяє чотири фази кризи: криза в широкому розумінні (криза рентабельності), фаза збитковості, виробництва, фаза виснаження чи відсутності резервних фондів, фаза неплатоспроможності; А. В. Козаченко [2] пропонує розглядати стадію прихованої кризи, стадію збитковості, стадію відсутності власних засобів і резервів, стадію неплатоспроможності; формує кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу від бюрократизму кризи синергії. Ці класифікації, на думку В. В. Прохорової [3, с. 34], мають несуттєві розбіжності тому

що зв'язують ступінь розвитку кризи в підприємстві насамперед із кризою у фінансовій сфері. Тому що саме фінансова сфера діяльності підприємства інтегрує в собі результати діяльності всіх життєво важливих для підприємства сфер [3, с. 31–34]. Водночас віднесення конкретних загроз економічної безпеки підприємства до якого-небудь окремого їх виду, наприклад, до кримінальних загроз (за ознакою природи виникнення) чи до фінансових (за життєдіяльністю підприємства), на нашу думку, не зовсім правильне. Наведена класифікація є розширеною і у разі потреби її можна деталізувати.

Ця класифікація загроз не є вичерпною, оскільки ознак її класифікації може бути багато. Разом із тим вона дозволяє сформувати загальне уявлення про складність і варіативність можливих загроз функціонуванню суб'єктів господарювання, які необхідно врахувати для забезпечення високого рівня їх економічної безпеки (рис. 1).

Зауважимо, що поняття «економічна небезпека» набуває здебільшого кількісних ознак і являє собою конкретно визначену, об'єктивно існуючу і реальну форму прояву загрози. Економічна небезпека є логічним кількісним детермінантом негативного результату відсутності керівного реагу-

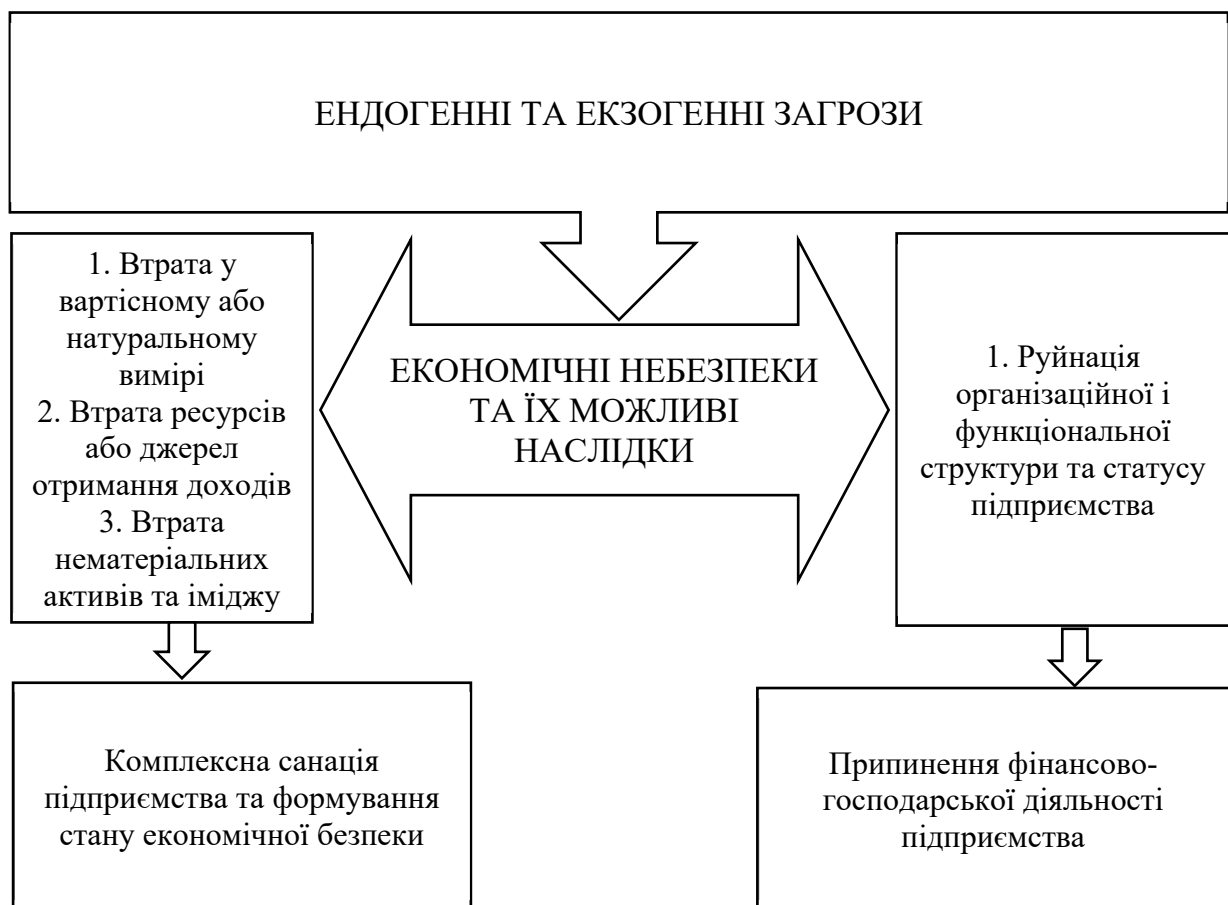


Рис. 1. Формування стану економічної безпеки підприємства [15]

вання на загрози, що призводить до припинення фінансово-господарської підприємства, визнання його банкрутом і, як наслідок, його санації і навіть ліквідації.

Висновки. Отже, загрози економічній безпеці підприємства можуть набувати різних форм і спричиняти різні наслідки для підприємства. Розглянуті обставини і явища несуть безпосередньою загрозу не тільки окремим об'єктам економіки, а й безпеці країни в цілому. Своєчасне ви-

явлення зовнішніх і внутрішніх загроз безпеці та їх усунення є ключовим завданням усіх суб'єктів економічної діяльності. Для досягнення високого рівня економічна безпека підприємств, необхідно розробляти і реалізовувати певну системи заходів, а саме: запобігати проблемам, що стосуються основної функції діяльності підприємства; забезпечувати успішне досягнення основної функції діяльності підприємства шляхом виявлення ключових факторів успіху і пошук способів їх втілення.

Література

1. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т пробл. між нар. безпеки і оборони України. Київ, 2008. С. 43–46.
2. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенка О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
3. Прохорова. В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УКР ДАЗТ, 2010. 282 с.
4. Саух І. Фінансовий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного аналізу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. 1. С. 132–141.
5. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2011. 511 с.
6. Економічна безпека в Україні: держави, фірми, особи: навч. посіб. / Реверчук Н. Й., Малик Я. Й., Кульчинський І. І., Реверчук С. К.; за ред. С. К. Реверчука. Львів: ЛФМАУП, 2000. 192 с.
7. Корнієнко Т. О. Концептуальні засади підвищення дієвості процесу формування стану економічної безпеки в сільськогосподарських підприємствах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 4(24). С. 30–35.
8. Маляревський Ю. Д., Табунська С. В., Прокопівщина О. В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 160 с.
9. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 580 с.
10. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. Київ: КВІЦ, 1999. 462 с.
11. Єрмошенко М. М., Горячова К. С., Ашуєв А. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. Київ: Національна академія управління, 2005. 78 с.
12. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
13. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів та ін; за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: «Новий світ — 2000», 2004. 680 с.
14. Корнієнко Т. О., Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Аналіз та оцінка стану економічної безпеки регіону. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 10/2. С. 17–22.
15. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: НАУ, 2007. 436 с.

References

1. Vlasiuk O. S. (2008) «Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku» Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku. Nats. in-t probl. mizh nar. bezpeky i oborony Ukrainy. Kyiv. P. 43–46.
2. Kozachenko H. V., Ponomarov V. P., Liashenko O. M. (2003) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia. Kyiv: Libra,. 280 p.
3. Prokhorova. V. V., Prokhorova Yu. V., Kucherenko O. O. (2010) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: monohrafiia. Kharkiv: UKR DAZT. 282 p.

4. Saukh I. (2017), «Finansovyi potentsial pidpriemstva yak ob'iekt stratehichnoho analizu», Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, no 1, P. 132–141.
5. Shvydanenko H. O., Kuzomko V. M., Noritsyna N. I. (2011) Ekonomichna bezpeka biznesu: navch. posib. Kyiv: KNEU, 511 p.
6. Reverchuk N. Y., Malyk Ya. Y., Kulchynskiy I. I., Reverchuk S. K. (2000), Ekonomichna bezpeka v Ukraini: derzhavy, firmy, osoby: navch. posib. Lviv: LFMAUP, 192 p.
7. Korniienko T. O. (2019), «Kontseptualni zasady pidvyshchennia diievosti protsesu formuvannia stanu ekonomichnoi bezpeky v silskohospodarskykh pidpriemstvakh», Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky», no.4 (24), P. 30–35.
8. Maliarevskiy Yu. D. Tabunskaya S. V., Prokopishyna O. V. (2009), Upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: oblikovo–analychni aspekty: monohrafiia. Kharkiv: KhNEU, 160.
9. Maniv Z. O., Lutskiy I. M. (2006), Ekonomika pidpriemstva: navch. posib. Kyiv: Znannia, 580 p.
10. Muntiiian V. I. (1999), Ekonomichna bezpeka Ukrainy: monohrafiia. Kyiv: KVITs, 462 p.
11. Iermoshenko M. M., Horiachova K. S., Ashuiev A. M. (2005), Ekonomichni ta orhanizatsiini zasady zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva: prepynt naukovoi dopovidi. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia, 78 p.
12. Ortynskiy V. L., Kernyskiy I. S, Zhyvko Z. B. (2009), Ekonomichna bezpeka pidpriemstv, orhanizatsii ta ustanov: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. Kyiv: Pravova yednist, 544 p.
13. Petrovych Y. M., Kit A. F., Semeniv O. M. (2004), Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk. Lviv: «Novyi svit — 2000», 680 p.
14. Korniienko, T. O., Chvertko, L. A., & Vinnytska, O. A. (2020), «Analiz ta otsinka stanu ekonomichnoi bezpeky rehionu», Ekonomika. Finansy. Pravo, no 10(2), P. 17–22.
15. Shkarlet S. M. (2007), Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: innovatsiinyi aspekt: monohrafiia. Kyiv: NAU, 436 p.

Лущик Марія Василівна

*кандидат географічних наук, асистент кафедри туризму
Національний університет «Львівська політехніка»*

Lushchuk Mariya

*PhD in Geography, Assistant Professor of the Department of Tourism
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-5411-348X

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7959

ОЦІНКА РІВНЯ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ МЕТОДАМИ КВАЛІМЕТРІЇ

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF TOURIST DEVELOPMENT BY QUALIMETRY METHODS

Анотація. Мета наукової статті полягає у розробці методики кластеризації країн ЄС (як регіону, який обраний для наочної демонстрації процесу дослідження) за ключовими показниками рівня розвитку туризму, що дозволить здійснювати інтегральну оцінку рівня розвитку туризму у виділених територіальних кластерах. У даному дослідженні для визначення рівня розвитку туризму 27 країн розширеного Європейського Союзу використовувалися два методи – деревовидної (ієрархічної) кластеризації за принципом «найвіддаленішого сусіда» та кластеризації за методикою K-середніх, з використанням показників міжнародних туристичних прибуттів, кількості суб'єктів туристичної діяльності, середньо-облікової кількості штатних працівників у сфері туризму, обсягу доходів від туризму, кількості пам'яток державного значення, кількості об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО, рівня розвитку інфраструктури. Кластерний аналіз за методом «деревовидної» кластеризації за принципом «найвіддаленішого сусіда» виділив 6 типових кластерів за рівнем туристичного розвитку. Ця гіпотеза не знайшла підтвердження шляхом верифікації із застосуванням іншого кваліметричного методу аналізу – кластеризації за методикою K-середніх. Водночас, було виявлено типовий склад кластерів, отриманих у результаті опрацювання двох методик. Таким чином, можемо говорити про 5 груп країн ЄС з низьким, нижчим середнього, середнім, вище середнього та високим, рівнем туристичного розвитку. Подальше вивчення характеристик кожного кластеру, дослідження основних тенденцій сегментації туристичного простору Європейського Союзу необхідне для розробки програми розвитку туризму в залежності від специфіки кожного регіону, а також надає можливість прогнозування та виявлення причин позитивної чи негативної часової динаміки, дозволяє спроектувати «постпандемічну» туристичну політику.

Ключові слова: туристичні показники, туристичний розвиток, кластеризація, кількість туристичних прибуттів, витрати туристів.

Summary. Purpose: to develop a methodology for clustering EU countries on key indicators of the level of tourism development, which will allow for an integrated assessment and comparative analysis of the level of tourism development in selected territorial clusters.

Methodology: In this study, two methods were used to determine the level of tourism development in the 27 countries of the enlarged European Union – tree (hierarchical) clustering on the principle of «most distant neighbor» and clustering on the method of K-means. The indicators that, in our opinion, most fully characterize the various parameters of tourism development are the number of world arrivals (thousands of people) and the costs of international tourists within the country (million dollars).

Results: Cluster analysis by the method of «tree» clustering on the principle of «most distant neighbor» identified 6 typical clusters by level of tourism development. This hypothesis was not confirmed by verification using another qualimetric method of analysis – clustering by the method of K-means. At the same time, the typical composition of clusters obtained as a result of elaboration of two methods was revealed. We can talk about clusters with a particularly high level of tourism development (in different variations, here are France, Spain, Italy), with a high level of development (Germany, traditionally allocated to

a separate monocluster, as well as a separate cluster – Austria, Greece, Netherlands, Portugal, Poland), with medium and low level of development (there is either one numerical cluster with 17 countries, or 2 clusters with relatively lower and higher rates).

Practical importance: In our opinion, the study of the main trends of segmentation of the regional competitive tourist space (in our case – the enlarged European Union) is relevant because it provides an opportunity to predict and identify causes or impulses to positive or negative dynamics «post-pandemic» tourism policy.

Key words: *tourist indicators, tourist development, clustering, number of tourist arrivals, expenses of tourists.*

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 призвела до тотальної та структурної трансформації глобального економічного простору, в тому числі і туристичного. За даними UNWTO та ILO, саме туризм як явище масове та соціально значуще та найважливіший драйвер в економічному розвитку та створенні робочих місць, зазнав, в глобальному вимірі, найбільш руйнівного ефекту від коронавірусної епідемії. Ключові туристичні показники (кількість міжнародних туристичних прибуттів — 1,5 млрд. (2019 р.) до 415 млн. (2019 р.), доходи від туризму — 1,7 трлн. US\$ (2019 р.) до 700 млрд. US\$ (2021 р.), тощо) знизились у 3–4 рази.

Особливо критичні стани туристичної галузі спостерігаються в країнах Європейського Союзу, де на сферу туризму у докоронавірусні часи припадало близько 10% економіки Євросоюзу. У деяких країнах, таких як Греція чи Мальта, частка туризму у ВВП становила від 20 до 25%. За даними Єврокомісії, щороку туризм приносить Іспанії близько 145 млрд. євро. А дохід німецьких готелів, турфірм та інших компаній цього сектора становив 240 млрд. євро на рік. В цих умовах, формування принципово нової — оперативної та гнучкої — стратегії розвитку туристичної галузі є першочерговим завданням.

Саме тому, назріла об'єктивна необхідність цілеспрямованого комплексного аналітичного дослідження рівня розвитку туристичної сфери країн Євросоюзу, як регіону, який зазнав найбільших туристичних втрат, за ключовими показниками туристичної діяльності. Дослідження основних тенденцій сегментації регіонального конкурентного туристичного простору (в нашому випадку — розширеного Європейського Союзу) із використанням методів кваліметрії, на нашу думку, є актуальним науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оцінки та порівняння рівня розвитку туризму для ряду європейських країн присвячено чимало публікацій. Зокрема, автори *Л. Івченко, Н. Погуда, К. Вовк*, для узагальнюючої оцінки рівня розвитку туризму в 22 країнах Європейського регіону пропонують використання комплексного показника, що розраховувався методами квалі-

метрії. Таке дослідження динаміки комплексного показника дозволило виявити тренди та оцінити швидкість зміни цього показника для визначених країн. Результати дослідження показали, що використання двох підходів до розрахунку комплексного показника (на основі абсолютних значень первинних індикаторів та їх питомих значень на душу населення) дозволяє не тільки порівняти рівень розвитку туризму різних країн, а й оцінити потенціал використання людських ресурсів задля розвитку туризму в країні [9].

Типологія країн Європи за рівнем туристичної конкурентоспроможності із застосуванням методу кластерного аналізу подана у статті *В. Кіптенко* [10].

У праці *О. Давидової* представлено порівняльний аналіз існуючих методів оцінювання туристичної привабливості, визначено переваги та недоліки кожного з них. Авторка пропонує використання багатовимірного статистичного аналізу для визначення індексу туристичної привабливості регіонів України [6].

У монографії за заг. ред. *В. Герасименко* також описано методи визначення потенціалу українських регіональних ринків туризму, визначається методика інтегральної оцінки туристичних потенціалів регіонів України. У праці оцінюється природно-ресурсний і культурно-історичний потенціали регіону для подальшого розвитку туристичної діяльності, визначено місце регіону в означених потенціалах країни [13].

О. Антонець, А. Харченко пропонують авторську розробку методичного підходу до оцінки рівня туристичної привабливості регіонів України та його застосування, враховуючи сучасний стан показників розвитку туризму. В роботі використано методи багатомірного статистичного аналізу, а саме, ієрархічний кластерний аналіз та кластерний аналіз за методом к-середніх, експертні методи оцінки — для розрахунку вагових коефіцієнтів показників та метод середньозваженого показника для остаточного визначення туристичної привабливості. В результаті роботи отримано розбиття регіонів на чотири туристичні кластери та кількісно визначено їх привабливість в диференціації за

різними компонентами, що відображають наявні ресурси регіону, можливості щодо надання послуг із проживання та оздоровлення, харчування [4].

Методи кваліметрії актуальні і у дослідженнях інших туристичних явищ чи процесів. З іншими співавторами — *І. Левіт* та *В. Шимковою, Л. Івченко* на основі кваліметричного аналізу розраховали узагальнений показник якості діяльності туристичних підприємств. За експертною оцінкою було побудовано дерево властивостей, яке включає чинники, що характеризують ефективність туристичної діяльності, а також доведено доцільність використання запропонованої методики аналізу якості туристичного обслуговування в туристичному бізнесі для прийняття управлінських рішень [8].

Кластерний аналіз застосовують і щодо готельного господарства. Зокрема, у праці *К. Гавриш* було проведено кластерний аналіз для визначення стійких об'єднань серед 20 готелів м. Донецьк на основі показників: продуктивності, прибутку на 1 працівника, рівень фонду оплати праці, частки премій та якісного рівня персоналу. У результаті проведення кластерного аналізу за допомогою програмного забезпечення STATISTICA 8.0, обґрунтовано необхідність використання декількох методів кластеризації, а саме: ієрархічного та методу *к-середніх*. Проведено розрахунок оцінки якісного рівня персоналу готелів на основі розробленої комп'ютерної програми, яка включає такі показники: ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності, уміння працювати з людьми, уміння працювати з документами і інформацією, уміння своєчасно приймати і реалізувати рішення, здатність розробляти і впроваджувати інновації, моральноетичні риси характеру [5].

За допомогою багатовимірного аналізу можна оцінювати і рівні розвитку окремих видів туризму. Зокрема, *О. Зима* та *М. Голуб*, здійснили оцінку потенціалу екологічного туризму в регіонах України за допомогою кластерного аналізу та методу *К-середніх* [7].

Водночас, кластеризація регіонів за сукупністю туристичних показників, з метою розробки актуальної туристичної політики є завжди потрібною, оскільки туристична галузь особливо схильна до динамічних змін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Статистичні дані демонструють однозначні приклади високого рівня розвитку туризму в країнах європейського регіону в «докарантинний» період. Заходи відновлення туристичної індустрії в умовах пандемії, які анонсовані Міністрами туризму країн Євросоюзу, Єврокомі-

сією та Європейським фондом, розробляються та певною мірою поступово впроваджуватимуться в життя, ставлять собі за мету повернення саме до показників 2019 року. Саме тому, оцінка поточного стану розвитку туризму на певній території ЄС є комплексною задачею з точки зору урахування факторів, які його характеризують, та внеску кожного з показників в загальну оцінку. Додатковий аналіз динамічних рядів характеристик рівня розвитку туризму в країнах надає можливість прогнозування та виявлення причин або поштовхів до позитивної чи негативної динаміки. Корисним здається порівняння даних щодо стану та розвитку туризму в різних європейських субрегіонах, що дозволить визначити спільні риси, узагальнити і спроектувати позитивний досвід на «постпандемічний» ґрунт. Власне, одним з найбільш ефективних інструментів оцінки багатфакторних залежностей із багатьма лінгвістичними змінними є методи багатомірного статистичного аналізу, які варто застосовувати для сегментації та територіальної кластеризації регіонів за ключовими показниками розвитку туристичної галузі.

Метою статті є розробка методики кластеризації країн ЄС за ключовими показниками рівня розвитку туризму, що дозволить здійснювати інтегральну оцінку та порівняльний аналіз рівня розвитку туризму у виділених територіальних кластерах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка рівня розвитку туризму в тій чи іншій країні може бути проведена в рамках теорії вимірювання та оцінки якості — кваліметрії. Кваліметрія є однією з трьох основних складових науки про якість. Методами кваліметрії в сучасних умовах вирішуються завдання оцінки якості будь-яких предметів, об'єктів або процесів, зокрема, і в економічній діяльності людей. Кількісні (кваліметричні) методи оцінки в даний час використовуються достатньо широко в самих різних галузях людської життєдіяльності і їх результати можуть бути підставою для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні якістю певного продукту. За ідеологією, що пропонує кваліметрія, якщо якість будь-чого визначається рядом індикаторів, її слід оцінювати деяким узагальненим показником — сукупною характеристикою досліджуваного об'єкта. Значення кожного з індикаторів порівнюються з еталоном, а саме, з певним нормативним або рекомендованим рівнем. Таким чином кваліметричними методами визначається узагальнюючий показник якості продукту, послуги або будь-якого іншого об'єкту [4; 5; 7].

Для визначення рівня розвитку туризму використовували кластерний аналіз. Головне призначення *кластерного аналізу* — розподіл великої кількості досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні у певному розумінні групи або підкласи, які називаються кластерами, класами або таксонами. Таким чином, кластерний аналіз дозволяє розв'язувати задачі щодо класифікації даних і виявлення відповідної структури в них. Перевага кластерного аналізу у тому, що він дозволяє групувати об'єкти не за одним параметром, а за цілим набором ознак. Крім того, кластерний аналіз, на відміну від більшості математично-статистичних методів, не накладає жодних обмежень на вигляд цих об'єктів і дозволяє аналізувати велику кількість початкових даних практично довільного походження. За результатами такого аналізу будується граф (дендрограма), який демонструє ступінь подібності чи відмінності між певними об'єктами [3]. Результати статистичного аналізу можуть бути основою для районування регіону за рівнями, типами, формами розвитку туризму [5; 7].

У даному дослідженні кластерний аналіз застосовували для класифікації країн (27 країн розширеного Європейського Союзу) за рівнем туристичного розвитку з використанням методу деревовидної (ієрархічної) кластеризації. У нашому дослідженні ми враховували систему показників, які, на нашу думку, характеризують різноманітні параметри туристичного розвитку: I. Показники стану туристичної індустрії: 1) Кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності у 2019 р., осіб, 2) Кількість туристичних прибуттів у 2019 р., осіб, 3) Кількість суб'єктів туристичної діяльності у 2019 р., од., 4) Середньо-облікова кількість штатних працівників у сфері туризму у 2019 р., осіб, 5) Туристичні витрати у 2019 р., тис. грн., II. Показники туристичної привабливості: 1) Кількість пам'яток національного значення у 2021 р., од., III. Інфраструктурні показники: 1) Транспортна підсистема інфраструктурного індексу, 2) Індекс інфраструктури зв'язку, 3) Інтегральний індекс динаміки розвитку інфраструктури. Безумовно, всі ці показники є сильно корельованими величинами. Багато в чому і в зв'язку з цією обставиною, вважаємо, що було б доцільно провести оцінку комплексного показника не тільки на основі абсолютних значень вибраних показників, але і з урахуванням їх питомих величин щодо населення країни.

Одним із найважливіших критеріїв розбиття вихідної множини об'єктів на кластери є міні-

мізація внутрішньогрупової та максимізація міжгрупової дисперсії. Дисперсія між об'єктами виражається через міри відстані. У даному дослідженні використано Евклідову відстань, яка являє собою геометричну відстань між об'єктами у багатовимірному просторі. На основі обрахованих відстаней виконують об'єднання об'єктів у кластери за одним із правил. Основна відмінність між правилами полягає у способі вимірювання відстаней між кластерами [5–7].

Нами обрано *правило найвіддаленішого сусіда або повного поєднання*, при використанні якого найбільша відстань між двома об'єктами у різних кластерах визначає відстань між ними загалом. Результатом проведеної кластеризації є *граф «дерево поєднань»*. Для визначення типів об'єктів він уявно розчленовується на підграфи, використовуючи критерій мінімізації внутрішньогрупової та максимізації міжгрупової дисперсії [7; 8].

Застосовуючи кластерний аналіз за принципом «найвіддаленішого сусіда» виконуватимемо наступний алгоритм дій:

1) Використовуючи агломеративний ієрархічний алгоритм класифікації, за відстань між об'єктами була прийнята евклідова відстань:

$$p(x_{ij}) = \sqrt{\sum(x_{il} - x_{jl})^2},$$

де l — ознаки; k — кількість ознак.

$$p(x_{1,2}) = \sqrt{(31.884 - 9.343)^2 + (22.942 - 8.870)^2} = 26.57$$

$$p(x_{1,3}) = \sqrt{(31.884 - 9.312)^2 + (22.942 - 4.287)^2} = 29.28$$

$$p(x_{1,4}) = \sqrt{(31.884 - 31.348)^2 + (22.942 - 20.351)^2} = 2.65$$

2) Отримані дані введено в таблицю 2 (матрицю відстаней).

3) Здійснено пошук найменшої відстані. Із матриці відстаней видно, що об'єкти 12 і 14 найбільш близькі, $P_{12;14} = 0.43$ і тому об'єднуються в один кластер.

4) При формуванні нової матриці відстаней, обираємо найбільше значення серед ознак об'єктів № 12 і № 14. В результаті отримуємо 26 кластерів: $S_{(1)}, S_{(2)}, S_{(3)}, S_{(4)}, S_{(5)}, S_{(6)}, S_{(7)}, S_{(8)}, S_{(9)}, S_{(10)}, S_{(11)}, S_{(12,14)}, S_{(13)}, S_{(15)}, S_{(16)}, S_{(17)}, S_{(18)}, S_{(19)}, S_{(20)}, S_{(21)}, S_{(22)}, S_{(23)}, S_{(24)}, S_{(25)}, S_{(26)}, S_{(27)}$. З матриці відстаней помітно, що об'єкти 6 і 12,14 найбільш близькі $P_{6;12,14} = 0.61$ і тому об'єднуються в один кластер.

5) За цим принципом, продовжуємо кластеризацію до утворення 6 кластерів — $S_{(1,4)}, S_{(2,3,7,5,26,22,27,6,12,14,11,13,10,19,23,20,21)}, S_{(8,24)}, S_{(9)}, S_{(15,18,17,25)}, S_{(16)}$ із наступним складом (рис. 1).

Результати ієрархічної класифікації об'єктів представлені на рис. 2 у вигляді дендрограми.

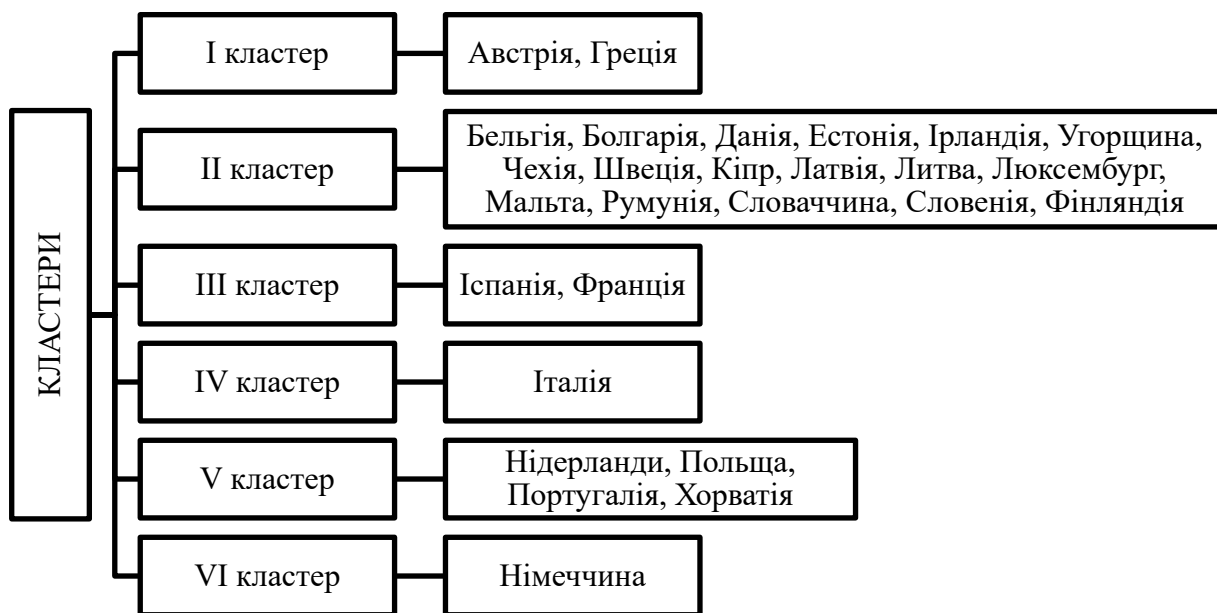


Рис. 1. Кластери країн ЄС за методом «найвіддаленішого сусіда»

Для перевірки гіпотези про існування 6 кластерів необхідно скористатися *іншим методом кластерного аналізу — методом К-середніх*, де K (кількість кластерів) дорівнює 6.

Метод K -середніх — це метод кластерного аналізу, метою якого є поділ t спостережень на k кластерів, при цьому кожне спостереження відноситься до того кластеру, до центру (центроїду)

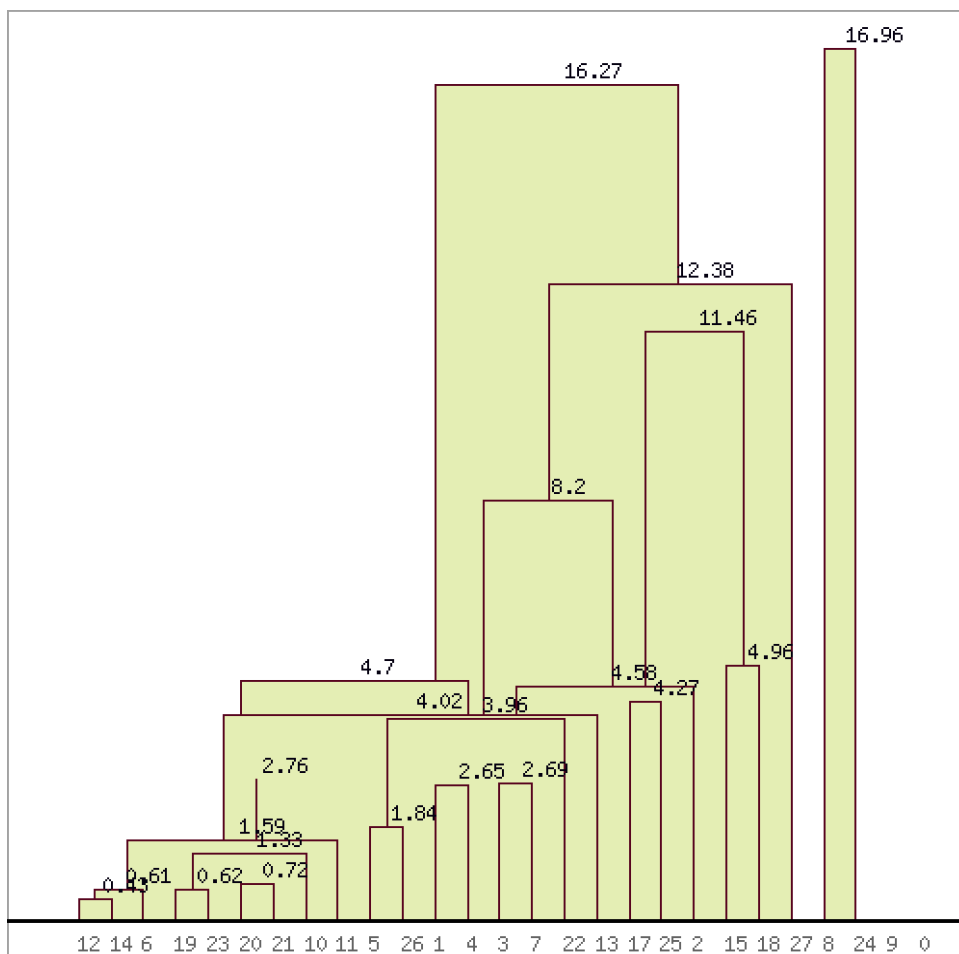


Рис. 2. Дендограма країн ЄС за методом «найвіддаленішого сусіда»

якого воно найближче [5; 7]. Алгоритм розділової кластеризації, заснований на розбитті безлічі елементів векторного простору на задалегідь визначену кількість кластерів k . Метод відноситься до неієрархічних алгоритмів кластеризації. Алгоритм являє собою ітераційну процедуру:

а) вибирається число кластерів k .

б) з вихідної множини даних випадковим чином вибираються k записів, які будуть служити початковими центрами кластерів.

в) для кожного запису вихідної вибірки визначається найближчий до неї центр кластера. При цьому записи, «притягнуті» певним центром, утворюють початкові кластери.

г) обчислюються центроїди — центри ваги кластерів. Кожен центр ваги — це вектор, елементи якого являють собою середні значення ознак, обчислені за всіма записами кластера. Потім центр кластера зміщується в його центр ваги.

г) процес ітерації припиняється, коли кордони кластерів не перестануть змінюватися від ітерації до ітерації, тобто на кожній ітерації в кожному кластері буде залишатися один і той же набір записів [6; 7; 8].

Отож, використовуючи вихідні дані, було здійснено спробу провести класифікацію об'єктів на 6 класів методом K -середніх. Провести максимальне число ітерацій. Еталонні точки і порядок появи точок задати самостійно. Відобразити на площині по одержанні варіант класифікації [6; 7]. Під час ітерації № 0, порівнюємо відстань від точки F до еталонних точок.

$$\begin{aligned}d(Fe1) &= \sqrt{(3.345 - 31.884)^2 + (1.745 - 22.942)^2} = 35.55 \\d(Fe2) &= \sqrt{(3.345 - 9.343)^2 + (1.745 - 8.87)^2} = 9.314 \\d(Fe3) &= \sqrt{(3.345 - 9.312)^2 + (1.745 - 4.287)^2} = 6.486 \\d(Fe4) &= \sqrt{(3.345 - 31.348)^2 + (1.745 - 20.351)^2} = 33.621 \\d(Fe5) &= \sqrt{(3.345 - 13.285)^2 + (1.745 - 8.848)^2} = 12.217\end{aligned}$$

Мінімальною є відстань $d(Fe_3)$. Перераховуємо відстань для еталонної точки e_3 :

$$\begin{aligned}(3.345+9.312)/2 &= 6.3285; \\(1.745+4.287)/2 &= 3.016.\end{aligned}$$

За цим алгоритмом порівнюємо відстань від кожної іншої заданої точки до еталонних точок.

Опісля, проведемо класифікацію об'єктів:

$$\begin{aligned}d(Ae1) &= \sqrt{(31.884 - 69.867)^2 + (22.942 - 54.925)^2} = 49.655 \\d(Ae2) &= \sqrt{(31.884 - 8.794)^2 + (22.942 - 11.447)^2} = 25.793 \\d(Ae3) &= \sqrt{(31.884 - 3.818)^2 + (22.942 - 3.422)^2} = 34.187 \\d(Ae4) &= \sqrt{(31.884 - 24.023)^2 + (22.942 - 18.598)^2} = 8.981 \\d(Ae5) &= \sqrt{(31.884 - 15.258)^2 + (22.942 - 8.609)^2} = 21.952\end{aligned}$$

І виявимо який об'єкт розташований найближче до якої еталонної точки. Наприклад, об'єкт A знаходиться найближче до еталонної точки e_4 .

$$\begin{aligned}d(Be1) &= \sqrt{(9.343 - 69.867)^2 + (8.87 - 54.925)^2} = 76.054 \\d(Be2) &= \sqrt{(9.343 - 8.794)^2 + (8.87 - 11.447)^2} = 2.635 \\d(Be3) &= \sqrt{(9.343 - 3.818)^2 + (8.87 - 3.422)^2} = 7.76 \\d(Be4) &= \sqrt{(9.343 - 24.023)^2 + (8.87 - 18.598)^2} = 17.611 \\d(Be5) &= \sqrt{(9.343 - 15.258)^2 + (8.87 - 8.609)^2} = 5.92\end{aligned}$$

Об'єкт B знаходиться найближче до еталонної точки e_2 , тощо.

$$\begin{aligned}d(Ce1) &= \sqrt{(9.312 - 69.867)^2 + (4.287 - 54.925)^2} = 78.937 \\d(Ce2) &= \sqrt{(9.312 - 8.794)^2 + (4.287 - 11.447)^2} = 7.179 \\d(Ce3) &= \sqrt{(9.312 - 3.818)^2 + (4.287 - 3.422)^2} = 5.562 \\d(Ce4) &= \sqrt{(9.312 - 24.023)^2 + (4.287 - 18.598)^2} = 20.523 \\d(Ce5) &= \sqrt{(9.312 - 15.258)^2 + (4.287 - 8.609)^2} = 7.35\end{aligned}$$

Проведена ітерація дозволяє виділити 5 кластерів. Проведемо ще 1 ітерацію, ітерація № 1. Порівнюємо відстань від точок до еталонних точок. Опісля, проведемо класифікацію об'єктів.

Оскільки, границі кластерів змінилися, продовжуємо процес кластеризації. Після проведення 6 ітерацій, границі кластерів перестали змінюватися, тобто в кожному кластері буде залишатися один і той же набір записів. Тому зупиняємо процес кластеризації. Після проведення кластеризації методом K -середніх за допомогою програми STATISTICA 10.0 був виявлений наступний склад кластерів.

Після виконання аналізу методом K -середніх була гіпотеза про існування 6 кластерів була розвіяна, і в результаті було виділено лише 5 кластерів, але необхідно зазначити, що склад цих кластерів не категорично відрізняється від тих, що ми отримали за допомогою дендро-метода.

Таким чином, можемо говорити про 5 груп країн ЄС з низьким, середнім, високим, дуже високим і особливо високим рівнем туристичного розвитку. Подальше вивчення характеристик кожного кластеру необхідне для розробки програми розвитку туризму в залежності від специфіки кожного регіону. Лейтмотивом такої туристичної програми країн ЄС стає ефективне, проте короткотермінове планування, гнучке регулювання й максимальна оптимізація туристичної діяльності. Зрозуміло, що базисом такої концепції більше не можуть бути виключно внутрішні умови розвитку конкретної країни. Вона ґрунтується на загальноприйнятих імперативах пріоритетного розвитку в'їзного, соціального і самодіяльного туризму, на принципах

Таблиця 1

Кластери країн ЄС за методом К-середніх

e_1	e_2	e_3	e_4	e_5
НІХ	BEGVYZI	CFJKLMNSTUW	P	ADOQR
Іспанія Італія Франція	Бельгія Данія Ірландія Угорщина Хорватія Чехія Швеція	Болгарія Естонія Кіпр Латвія Литва Люксембург Мальта Румунія Словаччина Словенія Фінляндія	Німеччина	Австрія Греція Нідерланди Польща Португалія

Таблиця 2

Групування кластерів за рівнем туристичного розвитку

Кластери країн ЄС за методом «деревовидної» кластеризації	Рівень туристичного розвитку	Кластери країн ЄС за методом К-середніх
I кластер Іспанія, Франція	Високий	I кластер Іспанія Італія Франція
II кластер Італія		
III кластер Німеччина	Вище середнього	II кластер Німеччина
IV кластер Австрія, Греція	Середній	III кластер Австрія Греція Нідерланди Польща Португалія
V кластер Нідерланди, Польща, Португалія, Хорватія		
VI кластер Бельгія, Болгарія, Данія, Естонія, Ірландія, Угорщина, Чехія, Швеція, Кіпр, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Румунія, Словаччина, Словенія, Фінляндія		
	Нижче середнього	IV кластер Данія Ірландія Угорщина Хорватія Чехія Швеція
	Низький	V кластер Болгарія Естонія Кіпр Латвія Литва Люксембург Мальта Румунія Словаччина Словенія Фінляндія

сталого розвитку, який передбачає збереження, відтворення та відновлення туристичних ресурсів. Будь-яка країна, яка виходить на міжнародний

туристичний ринок, вступає в складну систему конкурентних відносин з іншими державами, а також із цілими світовими регіонами. Попри

сучасні карантинні реалії, туристична галузь все ще має на меті не тільки на розвиток ринку туристичних послуг, а й створення на цій основі умов для забезпечення зайнятості населення, зростання його доходів, розвитку людського капіталу, формування національної та міжнародної конкурентоспроможності країн. Проведена варіація кластеризації країн регіону дозволяє сформулювати тактичні і стратегічні цілі туристичної політики. Це стосується не лише кластерів із відносно нижчими показниками туристичного розвитку, а й флагманів галузі. Адже часто високий рівень розвитку туризму призводить і до негативних явищ: овертуризму, надто інтенсивного використання топ-локацій. Низькі рівні туристичного розвитку,

в свою чергу, можуть вказувати, не на обов'язково недостатній рівень забезпеченості туристичними ресурсами, а, наприклад, недостатньою рекламою туристичного продукту.

Висновки. Отже, вищезазначеним фактом обумовлена необхідність дослідження кожного кластеру як окремої одиниці, тому що кожний регіон має свій рівень факторів негативного та позитивного впливу, тому подальші дослідження щодо оцінки рівня розвитку в регіонах Європейського Союзу за допомогою кластерного аналізу та методу дендритів дадуть можливість уточнення специфіки розвитку кожного регіону для підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку туристичних послуг.

Література

1. The Global Competitiveness Report, 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2019/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2019_FINAL.pdf
2. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2019 (Insight Report). URL: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2019.pdf
3. World Tourism Organization. URL: <http://www2.unwto.org>
4. Антоненко О.О. Оцінка туристичної привабливості регіонів України / О.О. Антоненко, А.О. Харченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків: ХНАДУ, 2016. № 1 (12). С. 137–141.
5. Гавриш К.С. Кластерний аналіз підприємств готельного господарства України / К.С. Гавриш // Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 216–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_40
6. Давидова О.Г. Методи оцінювання туристичної привабливості регіонів країни // Український соціум. 2015. № 4(55). С. 97–106.
7. Зима О., Голуб М. Потенціал екологічного туризму в Україні // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 5. С. 53–62.
8. Івченко Л.О., Левіт І.Б., Шимкова В.Є. Оцінка якості діяльності туристичних підприємств на основі кваліметричного аналізу // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2008. № 12. С. 129–135. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ivchenko.htm
9. Івченко Л., Погуда Н., Вовк К. Оцінка рівня розвитку туризму методами кваліметрії // Економіка та суспільство. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-5>. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/333>
10. Кіпченко В.К. Типологія країн Європи за рівнем туристичної конкурентоспроможності // Географія та туризм. 2010. № 7. С. 23–26.
11. Михайліченко Г.І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток // Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 115–123.
12. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінки рівня туристичної привабливості регіону / О.В. Музиченко-Козловська // Регіональна економіка. 2006. Вип. 1. С. 218–228.
13. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. В.Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.

References

1. The Global Competitiveness Report, 2019 (2022). URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2019-/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2019_FINAL.pdf
2. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2019 (Insight Report) (2022). URL: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2019.pdf
3. World Tourism Organization (2022). URL: <http://www2.unwto.org>

4. Antonec O. O., & Kharchenko A. O. (2016). Ocinka turystychnoji pryvablyvosti rehioniv Ukrainy [Assessment of the tourist attractiveness of the regions of Ukraine]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryjemnytva: zb. nauk. pr. — Problems and prospects of entrepreneurship: a collection of scientific papers. Kharkiv: KhNADU, no. 1 (12), pp. 137–141. [in Ukrainian].
5. Ghavrysh K. S. (2013). Klasternyj analiz pidpryjemstv ghoteljnogho ghospodarstva Ukrainy [Cluster analysis of the hotel industry of Ukraine]. Biznes Inform — Business Inform, no 7, pp. 216–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_40. [in Ukrainian].
6. Davydova O. Gh. (2015). Metody ocinjvannja turystychnoji pryvablyvosti rehioniv krajiny [Methods of evaluation of tourist attractiveness of country regions]. Ukrajinsjkyj socium — Ukrainian society, no 4(55), pp. 97–106. [in Ukrainian].
7. Zyma O., & Gholub M. (2015). Potencial ekologhichnogho turyzmu v Ukraini [Potential of ecological tourism in Ukraine]. Visnyk Kyjivsjkogho nacionaljnogho torghoveljno-ekonomichnogho universytetu — Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics, no. 5, pp. 53–62. [in Ukrainian].
8. Ivchenko L.O., Levit I.B., & Shymkova, V. Je. (2008). Ocinka jakosti dijajnosti turystychnykh pidpryjemstv na osnovi kvalimetrychnogho analizu [Assessment of the quality of tourism enterprises on the basis of qualimetric analysis]. Visnyk DITB. Serija: Ekonomika, orghanizacija ta upravlinnja pidpryjemstvamy turystychnoji industriji ta turystychnoji ghaluzi v cilomu — Bulletin of the DITB. Series: Economics, organization and management of enterprises in the tourism industry and the tourism industry in general, no. 12, pp. 129–135. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ivchenko.htm. [in Ukrainian].
9. Ivchenko L., Poghuda N., & Vovk K. (2021). Ocinka rivnja rozvytku turyzmu metodamy kvalimetriji [Assessment of the level of tourism development by qualimetry methods]. Ekonomika ta suspiljstvo — Economy and Society, no. 26. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/333>. doi. 10.32782/2524-0072/2021-26-5. [in Ukrainian].
10. Kiptenko V. K. (2010). Typologhija krajiv Jevropy za rivnem turystychnoji konkurentospromozhnosti [Typology of European countries in terms of tourism competitiveness]. Gheoghrafija ta turyzm — Geography and Tourism, no. 7, pp. 23–26. [in Ukrainian].
11. Mykhajlichenko Gh. I. (2013). Turystychnyj potencial: metody ocinjvannja ta innovacijnyj rozvytok [Tourism potential: evaluation methods and innovative development]. Problemy ekonomiky — Problems of the economy, no 1, pp. 115–123. [in Ukrainian].
12. Muzichenko-Kozlovs'ka O.V. (2006). Metodyka otsinky rivnja turystychnoi pryvablyvosti regionu [Assesment methods of the tourist attractiveness level of the region]. Regional'na ekonomika — Regional Economy, Issue 1, pp. 218–228. [in Ukrainian].
13. Gherasymenko V. Gh. (Eds.). (2016). Ocinka turystychno-rekreacijnogho potencialu rehionu [Estimation of tourist and recreational potential of the region]. Odesa: ONEU, 262 p. [in Ukrainian].

Пермінова Світлана Олександрівна
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Перминова Светлана Александровна
кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента предприятий
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Perminova Svitlana
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0001-6443-8560

Ситник Наталія Іванівна
кандидат біологічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Сытник Наталья Ивановна
кандидат биологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента предприятий
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Sytnyk Nataliia
Candidate of Biological Sciences, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0002-7670-8860

Воржакова Юлія Петрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Воржакова Юлия Петровна
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента предприятий
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Vorzhakova Yuliia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0002-0521-3318

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7955

**РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

**REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITY
IN THE CONDITIONS OF THE MODERN PARADIGM
OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

Анотація. У статті порушуються актуальні питання переходу національної економіки в режим швидкого, стійкого і високотехнологічного розвитку в умовах нового технологічного укладу, заснованого на інноваційній модернізації науково-технічної сфери. Розглянуто сучасну парадигму ведення бізнесу, яка панує в економіці знань і передбачає більш гнучку політику щодо регулювання інноваційної діяльності. Зроблено акцент на формуванні відкритої моделі управління внутрішніми і зовнішніми інформаційними потоками і науково-дослідними розробками у динамічному середовищі генерації та комерціалізації інновацій на основі інноваційної взаємодії як усередині самої системи, так із зовнішнім середовищем, тобто створенні інтегрованої системи управління інноваційними потоками від початкової точки до кінцевого споживача. Окреслені першорядні завдання щодо створення умов інноваційного розвитку національної економіки за рахунок: підсилення процесів міжрегіональної інтеграції; оптимізації податкової системи суб'єктів господарської діяльності, які збільшують основний капітал і долю технологічних інновацій у виробничому процесі; забезпечення цілеспрямованої державної підтримки підприємств, які інвестують у виробництво інноваційної продукції; створення системи державних гарантій для фізичних і юридичних осіб, які приймають активну участь в інноваційній діяльності; формування оптимального правового поля для міжрегіональної конкуренції та залучення інвестицій в основний капітал. Визначені важливі складові у комплексі заходів щодо модернізації науково-технологічної сфери, а саме: виявлення перспективних напрямів економічного зростання; відродження прикладної науки у формі державно-приватного партнерства; розширення державного замовлення на проведення наукових досліджень; розвиток ефективної інноваційної інфраструктури; формування та розвиток виробничо-технологічних комплексів; створення інститутів фінансування інноваційних проєктів; нарощування інвестиційних витрат держави; використання механізмів прямого державного фінансування та агресивної фінансової допомоги наукоємним галузям промисловості; впровадження механізму страхування інноваційних ризиків.

Ключові слова: регулювання інноваційної діяльності, сучасна парадигма, економічний розвиток.

Аннотация. В статье поднимаются актуальные вопросы перехода национальной экономики в режим быстрого, устойчивого и высокотехнологического развития в условиях нового технологического уклада, основанного на инновационной модернизации научно-технической сферы. Рассмотрена современная парадигма ведения бизнеса, господствующая в экономике знаний и предусматривающая более гибкую политику по регулированию инновационной деятельности. Сделан акцент на формировании открытой модели управления внутренними и внешними информационными потоками и научно-исследовательскими разработками в динамической среде генерации и коммерциализации инноваций на основе инновационного взаимодействия как внутри самой системы, так с внешней средой (потребителем). Обозначены перво-степенные задачи создания условий инновационного развития национальной экономики за счет: усиления процессов межрегиональной интеграции; оптимизации налоговой системы субъектов хозяйственной деятельности, увеличивающих основной капитал и долю технологических инноваций в производственном процессе; обеспечение целенаправленной государственной поддержки предприятий, инвестирующих в производство инновационной продукции; создание системы государственных гарантий для физических и юридических лиц, принимающих активное участие в инновационной деятельности; формирование рационального правового поля для межрегиональной конкуренции и привлечения инвестиций в основной капитал. Определены важные составляющие в комплексе мер по модернизации научно-технологической сферы, а именно: выявление перспективных направлений экономического роста; возрождение прикладной науки в форме

государственно-частного партнерства; расширение государственного заказа на проведение научных исследований; развитие эффективной инновационной инфраструктуры; формирование и развитие производственно-технологических комплексов; создание институтов финансирования инновационных проектов; наращивание инвестиционных расходов государства; использование механизмов прямого государственного финансирования и адресной финансовой помощи наукоемким отраслям промышленности; внедрением механизма страхования инновационных рисков.

Ключевые слова: регулирование инновационной деятельности, современная парадигма, экономическое развитие.

Summary. In the article the pressing questions of transition of national economy are infected in the mode of mushroom, steady and hi-tech growth in the conditions in the new technological mode based on innovative modernisation of scientific and technical sphere. The modern paradigm of doing business, that dominate of knowledge and envisages more flexible politics in relation to adjusting of innovative activity is considered. An accent is done on forming of open case internal and external stream and research development frame in the dynamic environment of generation and commercialization of innovations on the basis of innovative cooperation as into the system, so with an environment, id est creation of integrated control system by innovative streams from an initial point to end – user. Outlined primary tasks in relation to conditioning of innovative development of national economy for an account: strengthening the processes of interregional integration; optimization of the tax system of subjects of economic activity, that increase the fixed accets and fate of technological innovations in a productive process; providing of purposeful state support of enterprises that invest in the production of innovative goods; creation of the system of state guarantees for physical and legal persons that accept active voice in innovative activity; forming of the optimal legal field is for an interregional competition and bringing in of investments in basic capital. The certain are important to composition in the complex of measures in relation to the modernization of the scientifically – technological sphere, namely: exposure of perspective directions of the growing economy; a revival of the applied science is in the form of state -private partnership; expansion of government is on the realization of scientific researches; development of effective innovative infrastructure; forming and development of productive-technological complexes; creation of institutes of financing of innovative projects; increase of investment charges of the state; use mechanisms of the direct state financing and address financial help to science-intensive industries of industry; by introduction of mechanism of insurance of innovative risks.

Key words: regulation of innovation, modern paradigm, economic development.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Основою інноваційної економіки як особливого типу розвитку, виступає інноваційна діяльність, яка забезпечує стабільність економічної системи через активне використання інтелектуального ресурсу та технологічних досягнень. Динамічний характер світового інноваційного розвитку, його темпи і масштаби спонукають країни до участі в міжнародній інноваційній діяльності та створення науково-технологічного фундаменту, і як наслідок, формування економічної і політичної стійкості держави. Вирішення цих непростих завдань можливе за умови розвитку наукомістких та високотехнологічних галузей, оскільки домінуючу роль в конкурентній боротьбі відіграє здатність швидко адаптуватись до світових технологічних тенденцій та споживчих потреб. Ефективне використання інновацій допомагає країні не тільки в досягненні національних цілей, таких як економічна та екологічна безпека, охорона здоров'я, підвищення продуктивності праці, покращення рівня і якості життя населення, а і є базою та важливою умовою залучення вітчизняних та іноземних інвестицій в інноваційну діяльність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретико-методологічні засади інноваційної діяль-

ності та економічного зростання, які були закладені П. Друкером [1], Н. Кондратьєвим [2], Г. Меншем [3], Р. Нельсоном [4], М. Туган-Барановським [5], С. Фріменом [6], Й. Шумпетером [7] та ін., набули подальшого розвитку в працях сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців: О. Андрєєва [11], С. Бондаренко С.[13], С. Кудрявцевої [10], Н. Линдер [14], В. Гусєва [15], І. Одотюка [9], К. Переса [8], Є. Щьокіної [17] та ін., дослідження яких присвячені розробці проблем та обґрунтуванню нової парадигми інноваційного розвитку національних економік, створенню макроекономічних умов для реалізації пріоритетних завдань щодо стимулювання інноваційної активності, перспективним трендам інноваційного розвитку глобальної та національної економіки, організаційно-управлінським інноваціям в забезпеченні розвитку регіону.

Невирішені питання. Фрагментарність реформування національної економіки без ґрунтового аналізу сучасної парадигми інноваційного розвитку не дають належного ефекту, що спонукає до поглибленого вивчення теоретичних аспектів та практичного досвіду у сфері регулювання інноваційної діяльності для збалансованого економічного розвитку країни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті визначено дослідження сучасної парадигми інноваційної економіки як імперативу досягнення цілей довгострокового соціально-економічного розвитку, що зумовило формулювання завдань щодо: аналізу методів активізації інноваційної діяльності господарських систем; створення оптимальних умов для високо-технологічних виробництв; використання комплексу наукових, організаційних, фінансових та комерційних заходів стимулювання інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Період становлення шостого технологічного устрою відбувається в умовах активізації інноваційної діяльності господарських систем та формування нових концептуальних моделей економічного розвитку. Процеси глобалізації, зростаюча інтеграція суб'єктів економічної діяльності, активний технологічний розвиток та інші виклики XXI століття ускладнили взаємозв'язки учасників інноваційних процесів та вплинули на формування нових підходів до бізнесу на основі парадигми «відкритих інновацій».

Сьогодні ця концепція набуває все більшої популярності у зв'язку із: бурхливим розвитком економіки знань, що впливає на більш активне розповсюдження інформації між учасниками інноваційного процесу; використанням різноманітних бізнес-моделей в діяльності компаній; розвитком інтеграційних процесів як в середині господарської системи, так і за її межами; розвитком міжнародного ринку інтелектуальної власності; створенням інноваційної інфраструктури та інноваційного середовища, яке забезпечує трансформацію інтелектуального потенціалу в капітал; формуванням ланцюга створення інноваційного продукту

та розширення спектру комерціалізації наукових досліджень, розробок і технологій [9, с. 25].

Доречним буде окреслити основні відмінності в моделях традиційних «закритих» та нових «відкритих» інновацій (табл. 1).

Тобто, в межах парадигми «відкритих інновацій» активно використовується поєднання внутрішніх і зовнішніх способів виходу на ринок з інноваційним продуктом. Ключовим цієї моделі є інноваційна взаємодія суб'єктів господарювання із зовнішнім середовищем, що позитивно впливає на партнерські відносини між учасниками ринку, підштовхує до створення бізнес-альянсів, венчурних фондів, науково-освітньо-виробничих кластерів, та дозволяє вирішувати не тільки проблему витрат за рахунок використання зовнішніх ресурсів, а й стимулює розширення ринків інноваційної продукції та зростання доходів.

Парадигма відкритих інновацій змінює ставлення до інтелектуальної власності як товару, акцентуючи не стільки на її захисті, скільки на активному обміні з іншими суб'єктами інноваційного ринку. Процес реалізації таких інновацій потребує і відповідної ефективної діяльності економічних, політичних, правових, фінансових, соціальних, наукових інститутів, які утворюють інституціональне середовище створення та комерціалізації результатів інноваційної діяльності. Оскільки відкриті інновації як явище, набули свого розвитку в економіці знань, тому в них зацікавлені та добровільно взаємодіють ці суб'єкти господарювання.

Застосування моделі відкритих інновацій відбувається на мікро-, мезо- та макрорівнях економічних систем (табл. 2).

Ця модель є якісно новим типом регулювання інноваційної діяльності завдяки мережевій логіці,

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інноваційних моделей

Відкриті інновації	Закриті інновації
<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на внутрішнє середовище системи; – дублювання інноваційних розробок; – неефективне використання ресурсів і нарощування інноваційного потенціалу без наступної трансформації його в капітал; – суб'єкти господарювання самостійно, на власній технологічній базі здійснюють дослідницькі проекти, проводять моніторинг, відбір і виводять продукт чи технологію на ринок; – компанія утримує потік нових ідей в межах особистого каналу НДДКР; – компанія трансформує більшість із власних ідей в нові продукти і отримує від цього цінність. 	<ul style="list-style-type: none"> – економічні системи мають можливість взаємодіяти із зовнішнім оточенням, в якому існує безліч цінних ідей; – ресурси зовнішнього середовища використовуються як джерело для пошуку ідей і технологій на міжнародному ринку; – в процесі управління НДДКР відбуваються взаємодоповнюючі процеси щодо потрапляння в систему зовнішніх цінних ідей, а також відтік за межі системи ідей, які не мають для неї практичної цінності; – скорочуються строки всіх етапів інноваційного процесу і тривалість циклу впровадження інновацій у виробництво.

Джерело: складено автором на основі [10]

Таблиця 2

Особливості застосування моделі відкритих інновацій на різних рівнях економічної системи

Рівень економічної системи	Суб'єкти взаємодії	Інструменти взаємодії	Результати взаємодії
Мікрорівень	наукові установи, банки, страхові організації, індивіди	контракти, патенти, ліцензії, придбання компаній, які мають необхідну інтелектуальну власність	підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, створення нових продуктів і технологій
Мезорівень	різні сектори економіки (промисловість, будівництво, страхування, фінанси, освіта), регіони, регіональні економічні та інноваційні системи, інститути регіональних інноваційних систем, міжгалузеві та міжрегіональні кластери	договори про співробітництво, регіональні асоціації, інструменти державного регулювання, взаємні угоди	формування нових секторів промисловості та інших сфер економіки, нових міжгалузевих технологій, створення міжгалузевого ланцюжка доданої вартості
Макрорівень	національні інноваційні та економічні системи, транскордонні кластери, глобальні інноваційні системи, міжнародні мережі та коридори, інститути національних інноваційних систем	міжнародні угоди, міжнародні державні контракти та ліцензії, придбання компаній, які мають необхідну інтелектуальну власність	формування успішної національної інноваційної системи, нового технологічного устрою

Джерело: складено автором на основі [10]

адаптивності і гнучкості у виробленні та прийнятті рішень, здатності досягти інтеграції взаємодії між усіма складовими системи (технологією, суспільством, простором). В умовах економічної інтеграції та утворення спільного інноваційного ринку важливого значення набувають: виробничі і торгові зв'язки на міжгосподарському, міжрегіональному та міждержавному рівнях [11].

XXI століття окреслило нагальність пошуку нової моделі та нових методів економічного розвитку з урахуванням екологічних проблем, необхідності раціонального використання природних ресурсів, створення відповідних умов для розвитку «зеленої економіки» як економічної моделі, яка може покращити рівень добробуту людей, якість життя, значно скоротити екологічні ризики, а також є основою реалізації стратегії сталого розвитку, оскільки об'єднує економічні, соціальні та екологічні компоненти [11].

Розвинені європейські країни доволі успішно впроваджують в межах зеленої економіки екоінновації, а саме: «чисте виробництво», зростання безпеки виробництва, продукції та послуг, тим самим зміцнюючи власні конкурентні позиції на міжнародному ринку. Технологічні процеси розглядаються також з позицій екологічності, запроваджуються альтернативні джерела енергії, зелене будівництво, переробка й утилізація відходів, програми очисти повітря, ґрунту тощо. «Зелений» сектор економіки позитивно впливає на якісний рівень використання людського потенціалу як од-

ного з найважливіших ресурсів успішного функціонування і розвитку економічної системи.

Динамічність та перманентна мінливість внутрішніх підсистем в межах цілісної і стійкої соціально-економічної системи спонукає до змін у функціонально-структурних процесах управління і регулювання інноваційної діяльності. Тобто, змінюється системна політика щодо забезпечення повноти охоплення та узгодженості рішень, спрямованих на заохочення інновацій заходами системного характеру (гранти, фінансування інноваційних кластерів, усунення системних фінансових збоїв і т.д.).

Зростає роль нових функцій в управлінні інноваційними процесами щодо керування системними зв'язками, проектуванням та організацією інноваційними системами, створенням платформ для накопичення знань, навчанням та експериментуванням, створенням інфраструктури для стратегічного аналізу, формулюванням потреб та розробкою стратегічного перспективного бачення процесу розвитку [12].

Відбуваються зміни в напрямі підтримки науки та комерціалізації інновацій у бік ширшого комплексу заходів, що стимулюють розвиток інноваційного бізнесу та конкурентоспроможності продукції; прослідковується перехід до фінансування державних НДДКР на конкурсній основі; активно розвиваються внутрішньорегіональні і кластерні зв'язки; значна увага приділяється показникам валових внутрішніх витрат на нау-

кові розробки. Тобто, використовується системний підхід при розробці та реалізації інноваційної політики, в якій основна увага приділяється питанням розвитку різних інноваційних систем та забезпеченню зв'язків і взаємодії між ними, що має суттєвий вплив на генерування та поширення інноваційної продукції [13].

В таких умовах актуальною є раціональна державна політика щодо дотримання балансу уваги до економічних агентів (компаній, організацій, підприємств, інноваційних фірм) та до їхніх зв'язків з активними учасниками інноваційної системи (ВНЗ, науково-дослідними та технологічними організаціями тощо). Сьогодні державне регулювання інноваційної діяльності в суспільстві відрізняється багатосторонньою спрямованістю, оскільки держава виступає не тільки в ролі ініціатора, а і є активним учасником здійснення інноваційного прориву, фінансуючи фундаментальні та прикладні дослідження, підтримуючи ризикові інноваційні проекти, створюючи відповідні умови для винахідницької діяльності, захищаючи інтелектуальну власність, яка є основою інноваційної продукції.

Ера високих технологій диктує необхідність вибору національного вектору інноваційного розвитку. Реалізувати таку мету можливо лише через підвищення попиту на інноваційну продукцію, формування інфраструктури та інноваційного середовища, а також тісну взаємодію держави і бізнесу. Мова йде про формування нової моделі взаємодії на основі розробки корпоративних стратегій, середньо- і довгострокових програм, які спрямовані на інноваційний розвиток вітчизняної економіки.

Важливим завданням держави в межах сучасної парадигми економічного розвитку є створення сприятливого інноваційного клімату та макроекономічних умов за допомогою податкових і митних пільг, пільгового кредитування інноваційних проектів, компенсаційних програм в період значних витрат на освоєння нової техніки чи технологій, запровадження системи страхування інноваційних ризиків, які притаманні інноваційній діяльності, і які виникають в першу чергу при створенні, використанні та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, в процесі впровадження нової техніки чи технологій, в лізинговій діяльності тощо. Страхові інститути є цікавими для малого бізнесу, оскільки з'являється можливість отримати кредитні кошти без застави на основі гарантій чи укладання договорів страхування. Тому інноваційні ризики потребують об'єктивної оцінки для ухвалення рішень про доцільність розробки

програм та правил їх страхування, що стимулюватиме як інноваторів, так і кредитні установи.

Практика розвинених країн демонструє необхідність розвитку таких програм на основі державно-приватного партнерства, а саме кредитування малого і середнього бізнесу за спільними гарантіями приватних страхових інститутів, державного фонду та уповноважених регіональних фондів. Для поширення страхового захисту інноваційної діяльності необхідні активні дії страхових організацій та сприяння з боку органів державної влади. У зв'язку з чим доречним буде створення спеціалізованого агентства чи наданням додаткових функцій діючому органу виконавчої влади для здійснення державного контролю за організацією даного страхування. Важливою інтегруючою і координуючою складовою прискорення інноваційних процесів є інвестиції, а саме приватний капітал, який сьогодні складає основу венчурного бізнесу, і також потребує страхового захисту саме процесу вкладення капіталу, особливо на початкових стадіях фінансування інноваційних проектів.

У світовій практиці широко використовується безпосередня фінансова підтримка інноваційної діяльності з боку держави, так зване «пряме фінансування» у формі: грантів, надання субсидій та позик на пільгових умовах інноваційним компаніям [14]. Поряд із прямими методами широко використовується непряме фінансування, тобто створення сприятливих умов та формування ринкового механізму залучення інвестицій [15].

Однією з умов формування економіки знань є побудова цілісної системи перетворення інтелектуального потенціалу країни на технології, інноваційні продукти та послуги, що підвищує регіональну дослідницьку активність та спонукає до територіальних утворень. Тому все більшого значення набувають кластерні утворення, які передбачають тісну співпрацю держави, університетів та бізнесу. Перевагами таких структур є: мінімізація трансакційних і транспортних витрат; колективне фінансування та користування спільними ресурсами; швидке поширення знань завдяки ефективній взаємодії; підвищення інноваційної активності; залучення іноземних інвестицій під довгострокові регіональні проекти; розвиток освітніх, науково-технічних та маркетингових спеціалізованих інститутів.

Ініціювати кластерну політику мають регіональні органи влади та місцеві об'єднання підприємців, які виступають потужними стимуляторами утворення і реалізації програм розвитку кластерів. Подібні «кластерні ініціативи» допомагають

об'єднувати інноваційний потенціал регіонів та підвищувати їх конкурентоспроможність і темпи зростання.

Висновки із проведеного дослідження і подальші перспективи в даному напрямку. Управління інноваційним розвитком сучасної економічної системи представляє собою цілеспрямовані зміни її стану і структури з метою досягнення відповідного рівня саморозвитку і самоорганізації країни. Тому необхідною умовою стабільного функціонування економіки є проведення ефективної інноваційної політики, спрямованої на розвиток пріоритетних галузей, інноваційних підприємств, збільшення об'ємів виробництва та зростання національних доходів.

У механізмах вітчизняної економіки, яка не демонструє вихід на траєкторію сталого зростання, відсутня ефективна система регулювання інноваційної діяльності, яка включає комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, що й призводить до інноваційної та інвестиційної активності. Однак Україна має потужний інтелектуальний потенціал і всі можливості для покращення конкурентних позицій, якщо ставку буде зроблено на стабільне економічне зростання і розвиток технологій нового укладу. Для цього має бути сформовано системний підхід до науково-технічної політики, в основу якого покладено інноваційну модернізацію науково-виробничих комплексів та удосконалення національної фінансово-інвестиційної системи, розроблено стратегію випереджувального розвитку, яка б поєднувала три блоки: стратегію лідерства в пріоритетних технологічних галузях; стратегію наздоганяючого розвитку у сферах, де відзначається значне відставання; стратегію випереджаючої комерціалізації для інших напрямів господарської діяльності.

Оскільки прослідковується проблема фінансування масштабної модернізації промисловості та

інноваційного розвитку галузей реального сектора економіки, потребує перегляду фінансова політика підтримки інноваційної діяльності в напрямі створення інститутів довгострокового кредитування розвитку наукоємного виробництва, використання механізмів проєктного фінансування ризикових науково-технічних розробок, державного стимулювання проривних інновацій та підтримки перспективних інноваційних напрямів.

Формування ефективної й динамічної системи НДДКР вимагає відповідності як світовим критеріям рівню якості, так і спрямованості на вирішення внутрішніх проблем, а також необхідності генерування нових знань і активного їх впровадження у вітчизняну економіку. Тобто, основне завдання національної інноваційної системи полягає у забезпеченні раціонального балансу між інвестиціями в науково-дослідні розробки, у підготовку кадрів, освіту та у поширення знань (трансфер технологій).

Дії держави в напрямі регулювання інноваційної діяльності потребують координації й інтеграції цілей та інструментів інноваційної стратегії в кожній галузі національної економіки. Однак, поряд із галузевими пріоритетами актуальними є міжгалузеві напрями розвитку, які формуються за науково-технічними розробками, класами і групами технічних систем, за наукоємним виробництвом. Незаперечною перевагою таких пріоритетів є можливість використання синергійного ефекту від кооперації різних галузей та промислових комплексів, які утворюють складні науково-технологічні системи, що здатні забезпечити прогрес високотехнологічної складової вітчизняної економіки. Тому важливим вбачається консолідація ресурсів держави та великого бізнесу з визначенням їхніх довгострокових зв'язків, що дозволить реалізувати додаткові можливості використання інноваційного потенціалу та досягти відповідного рівня конкурентоспроможності країни.

Література

1. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер. М.: ООО «И. Д. Вильямс». 2009. 432 с.
2. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н. Д. Кондратьев. М.: Экономика. 2002. 332 с.
3. Mensch G. Stalemate in Technology — Innovations Overcome the Depression. Cambridge, MA: Ballinger, 1979. 241 p.
4. Nelson R. National Innovation Systems: A Comparative Analysis. N.Y.: Oxford University Press. 1993. 541 p.
5. Туган-Барановский М. И. Периодические промышленные кризисы. Общая теория кризисов. М.: Наука. 1997. 306 с.

6. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective // Cambridge Journal of Economics. 1995. Vol. 19. № 1. P. 264–272.
7. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М: Директ-Медиа. 2008. 401 с.
8. Perez C. Technological revolutions and techno-economic paradigm. URL: <http://e-tcs.org/wp-content/uploads/2012/04/PEREZ-Carlota-Technological-revolutions-and-techno-economic-paradigms1.pdf>. (дата звернення: 10.03.2022)
9. Одотюк І. В. Перспективні тренди інноваційного розвитку глобальної та національної економіки. Ефективна економіка. 2010. № 4. С. 24–27.
10. Кудрявцева С. С., Шинкевич А. И. Применение логистического подхода в моделировании открытых инноваций. URL: [http://euii.esrae.ru/pdf/2014/1\(3\)/7.pdf](http://euii.esrae.ru/pdf/2014/1(3)/7.pdf) (дата звернення: 06.02.2022)
11. Андреев О. С. Развитие инновационной экономики на основе трансформации наукоемкого сектора. URL: https://ssau.ru/files/resources/dis_protection/Andreev_O_S_Razvitie_innovacionnoj_ekonomiki.pdf (дата звернення: 16.02.2022)
12. Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації: монографія / авт. кол.: Е. М. Забарна, О. М. Козакова, В. А. Череди́ченко та ін. Херсон: Олді-плюс. 2019. 92 с.
13. Бондаренко С. А. Сучасна парадигма інноваційного розвитку промислового підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/21.pdf (23.02.2022)
14. Линдер Н. В. Влияние экспортной деятельности на инновационные режимы в промышленности развивающихся стран. URL: http://www.ineconomic.ru/sites//field_print_version/ineconomic-3-57-2020.pdf (дата звернення: 23.02.2022)
15. Гусев В. О., Мужилко О. О. Парадигма сталого інноваційного розвитку України. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/34.pdf (дата звернення: 23.02.2022)
16. Про затвердження плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1687-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2022)
17. Щьокіна Є. Ю. Організаційно-управлінські інновації в забезпеченні розвитку регіону. Івано-Франківськ. 2018. 20 с.

References

1. Druker P. Biznes i innovatsii [Business and innovation]. Moscow: ООО «I. D. Williams». 2009. 432 p.
2. Kondrat'yev N. D. Bol'shiye tsikly kon'yunktury i teoriya predvideniya. [Large cycles of conjuncture and the theory of foresight]. M.: Economics]. 2002. 332 p.
3. Mensch G. Stalemate in Technology — Innovations Overcome the Depression. Cambridge, MA: Ballinger, 1979. 241 p.
4. Nelson R. National Innovation Systems: A Comparative Analysis. N.Y.: Oxford University Press. 1993. 541 p.
5. Tugan-Baranovskiy M. I. Periodicheskiye promyshlennyye krizisy. Obshchaya teoriya krizisov. [Periodic industrial crises. General theory of crises]. M.: Science. 1997. 306 p.
6. Freeman, C. The National System of Innovation in Historical Perspective // Cambridge Journal of Economics. 1995. Vol. 19. № 1. P. 264–272.
7. Shumpeter Y. A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. [Theory of economic development]. M: Direct-Media. 2008. 401 p.
8. Perez C. Technological revolutions and techno-economic paradigm. Available at: <http://e-tcs.org/wp-content/uploads/2012/04/PEREZ-Carlota-Technological-revolutions-and-techno-economic-paradigms1.pdf>. (accessed 10 March 2022)
9. Odotyuk I. V. Perspektivni trendy innovatsiynoho rozvytku hlobal'noyi ta natsional'noyi ekonomiky. [Promising trends in the innovative development of the global and national economy]. Efficient economy. 2010. № 4. P. 24–27.
10. Kudryavtseva S.S, Shinkevich A. I. Primeneniye logisticheskogo podkhoda v modelirovani otkrytykh innovatsiy. [Application of the logistic approach in modeling of open innovations]. Available at: [http://euii.esrae.ru/pdf/2014/1\(3\)/7.pdf](http://euii.esrae.ru/pdf/2014/1(3)/7.pdf) (accessed 6 February 2022)
11. Andreev O. S. Razvitiye innovatsionnoy ekonomiki na osnove transformatsii naukoemkogo sektora. [Development of innovative economy on the basis of transformation of science-intensive sector]. Available at: https://ssau.ru/files/resources/dis_protection/Andreev_O_S_Razvitie_innovacionnoj_ekonomiki.pdf (accessed 16 February 2022)
12. Paradyhma innovatsiynoho rozvytku v umovakh rynkovoyi transformatsiyi. [Paradigm of innovative development in terms of market transformation]: monograph / ed. Qty: E. M. Zabarna, O. M. Kozakova, V. A. Cherednichenko and others. Kherson: Oldie Plus. 2019. 92 p.

13. Bondarenko S. A. Suchasna paradyhma innovatsiynoho rozvytku promysloвого pidpryyemstva. [Modern paradigm of innovative development of industrial enterprise]. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/21.pdf (accessed 23 February 2022)

14. Linder N. W. Vliyaniye eksportnoy deyatel'nosti na innovatsionnyye rezhimy v promyshlennosti razvivayushchikhsya stran. [The impact of export activities on innovation regimes in the industry of developing countries]. Available at: http://www.ineconomic.ru/sites//field_print_version/ineconomic-3-57-2020.pdf (accessed 23 February 2022)

15. Gusev V. O. and Muzhilko O. O. Paradyhma staloho innovatsiynoho rozvytku Ukrainy. [Paradigm of sustainable innovation development of Ukraine]. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/34.pdf (accessed 23 February 2022)

16. Pro zatverdzhennya planu zakhodiv na 2021–2023 roky z realizatsiyi Stratehiyi rozvytku sfery innovatsiynoyi diyal'nosti na period do 2030 roku. [On approval of the action plan for 2021–2023 on the implementation of the Strategy for the development of innovation for the period up to 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1687-2021-%D1%80#Text> (accessed 23 February 2022)

17. Shchokina E. Yu. Orhanizatsiyno-upravlins'ki innovatsiyi v zabezpechenni rozvytku rehionu. [Organizational and managerial innovations in ensuring the development of the region]. Ivano-Frankivsk. 2018. 20 p.

Liang Rui

*Sumy National Agrarian University (Sumy, Ukraine);
Henan Institute of Science and Technology (Xinxiang, China)*

Blumska Kseniia

Sumy National Agrarian University (Sumy, Ukraine)

Xu Tian

Xin Xiang University (Xinxiang, China)

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7953

CONSUMER PSYCHOLOGY: THE CORE OF BRAND STRATEGY IMPLEMENTATION

Summary. This article analyzes how brand strategy wins consumer psychology and the key factors that win consumer psychology. It explains that the core of brand strategy is to win consumer psychology and the significance of brand strategy to consumer habits. The methods adopted in this research are mainly literature research and case analysis. Analysis Every consumer is only willing to choose and accept some brands when buying products. Enterprises can only grasp the target customers' psychological gap through the brand information output by the brand strategy, or tap into the target customers' psychological resources more effectively than competitors, thus occupying the important position of the target customers' psychological resources. This subtle psychological change is that there is only consumer perception and no objective facts. According to the results of the analysis, the brand strategy is mainly based on the attributes of the product and the consumer's psychology has an impact on consumer spending habits. Brand strategy is to use the brand as a logo to distinguish other competing brands, form a cognitive image, be recognized by consumers, and reflect a durable and credible value commitment related to the products and services behind the brand. It can be said that brand strategy has created a certain product attribute in consumer perception. And win the consumer's psychology through the key factors that affect the consumer's consumer psychology, so as to promote the consumer's consumption behavior, so that the consumer forms a certain consumption habits, so the brand strategy has an important effect on consumers' consumption habits. This article combines psychology and management related knowledge, analysis Faced with a large number of products, consumers cannot accept all products, so the brand is of great significance to consumers' consumption habits. This article analyzes how brand strategy wins consumers' consumer psychology, and the key factors to win consumer psychology, for companies to implement more accurate, consumer psychology and consumer habits in the context of the era of huge competition today. The strategy provides a certain theoretical basis.

Key words: consumer psychology, the core, brand strategy implementation.

Introduction and review of literature. In today's society, the business environment facing enterprises has undergone substantial changes. In the past, there were only a few competitors in an industry, but now each industry is full of countless competitors, and this number is constantly changing. Faced with a large number of products, consumers cannot accept all products, so the brand is of great significance to consumers' consumption habits. Every consumer is only willing to choose and accept some brands when buying products. Enterprises can only grasp

the target customers' psychological gap through the brand information output by the brand strategy, or tap into the target customers' psychological resources more effectively than competitors, thus occupying the important position of the target customers' psychological resources. This subtle psychological change is that there is only consumer perception and no objective facts. Consumers believe that the leader's innovative ability, product quality and business operations are all the most trustworthy. This is the power that truly directs the purchase, not the

so-called objective facts. For consumers, there is only one consumption standard, which is to recognize your brand value and identify you as the leader of the same industry and the same product. Such products can enter the consumer's psychological system and be given priority consideration.

Brand and Brand Strategy. The word brand is derived from the ancient Norwegian "Brandr" meaning "burning." People use this method to mark private property such as livestock that needs to be distinguished from others. In medieval Europe, craftsmen used this branding method to mark their own handicrafts so that customers could identify the origin and producer of the product. This led to the creation of the original trademark as a guarantee to consumers and legal protection to producers. In the Song dynasty, where the ancient Chinese commerce was most developed, the "White Rabbit" copper plate of "Liu Jiagong Needle Shop" in Jinan, Shandong in the Northern Song Dynasty was the earliest brand in China. According to calculations, this brand should be born in 1127, the end of the Northern Song Dynasty. It is by far the world's earliest printed advertisement and the world's earliest brand advertisement. In the Oxford Dictionary, brands are interpreted as "used to prove ownership, as a sign of quality or other uses", both to distinguish and prove quality. The American Marketing Association (AMA) defined a brand in 1960 as: a brand is a name, a noun, a mark, a symbol or a design, or a combination thereof, and its purpose is to identify a seller or a group of consumers. Products or services and distinguish them from competitors' products and services [1].

It can be seen that branding is a comprehensive, complex, and abstract concept. From the perspective of corporate management, the meaning of branding is how to leave a mark on consumers. On the surface, a brand is the name, term, symbol, symbol or design, or combination, used to identify a seller's (or group of) goods or services. But in essence, the brand is a system and a comprehensive reflection of the competitive strength of the enterprise market. As a system, brand mainly includes three systems: product service and function, enterprise and product image, and consumer psychology.

Brand strategy is the overall planning and implementation of brand building and future development carried out by brand institutions under the guidance of brand strategic thinking based on their own conditions and analysis of the current situation and future trends of the external competitive environment. The essence of brand strategy is to shape

the core expertise of the company, thereby ensuring its long-term development. Brand strategy is to establish a corporate strategy centered on building a strong brand. The core of raising brand building to the business strategy of a company lies in establishing a distinctive brand identity.

Consumption habits. Consumption habits refer to the psychological performance of consumer subjects in long-term consumption practices that have a stable preference for certain consumption things. It is a more stereotyped consumer behavior pattern that consumers have accumulated in their daily consumption activities. For example, because of certain needs, motivations, emotions, experiences, or psychological preferences, consumers like to use a certain brand of certain products, often and without selection and comparison according to studies in the various consumer activities of consumers.

Consumption habits are a kind of consumption needs that people maintain for a certain type of goods or a brand for a long time. It is a stable consumption behavior of individuals. It is gradually accumulated by people in a long life. People's buying behavior has an important impact.

The reasons for the formation of consumption habits are the attributes of the goods, the service quality of the business place, and the physiological and psychological reasons of the consumers themselves. Consumption habits are expressed by consumers' preferences for a certain product, consumer preferences for product brands, and consumer preferences for consumer behavior.

The purpose of the article. In today's society, the business environment facing enterprises has undergone substantial changes. In the past, there were only a few competitors in an industry, but now each industry is full of countless competitors, and this number is constantly changing. Faced with a large number of products, consumers cannot accept all products, so the brand is of great significance to consumers' consumption habits. This article analyzes how brand strategy wins consumer psychology and the key factors that win consumer psychology. It explains that the core of brand strategy is to win consumer psychology and the significance of brand strategy to consumer habits.

Results and discussion

1. The relationship between brand connotation and consumer perception. Marketing master Philip Kotler [2] talks in his book "Marketing Management" (2000, Millennium Edition): Brands essentially represent the inertia of merchants to the characteristics, benefits and services of products sold to

consumers. In theory, the meaning of a brand can be divided into six levels.

These six levels are attributes. Brands first make people think of certain attributes. Benefits and brands mean more than a set of attributes. Consumers are not buying attributes of the products, but rather benefits of the products. Attributes need to be transformed into functional or emotional benefits. Durable attributes can be transformed into functional benefits; Expensive attributes can be transformed into emotional benefits; Well-made attributes can be transformed into functional and emotional benefits; value, brand also explains some producer values; culture, brand also may represent a culture; personality, the brand also reflects a certain personality.

The six aspects of the brand are not a parallel relationship. The relationship between them is shown in Fig. 1. It can be seen that the six aspects of brand connotation are actually attributed to three levels.

From the perspective of consumers' perception of the product, it is often from the brand's benefits and attribute experience to the brand's functional positioning. After that, it is only after realizing that the brand is unique in terms of users, culture, and personality. For example, consumers always appreciate the high performance of Huawei's mobile phones, and then agree with its market positioning,

and associate with the brand culture and corporate value behind it, and finally believe its value commitment after long-term accumulation.

From the perspective of corporate branding, it should focus on the value promise it makes, establish brand culture, sort out brand personality, target market, and design brand attributes and provide benefits from these aspects. Lead the brand's core value process with the core value of the brand to ensure the success of brand management.

From the history of brand development, the expansion of brand connotation has gone through three different stages, as shown in Fig. 2.

First, the brand serves as a distinctive logo. Its function is to act as a shorthand conformant, representing relevant information about the product. By remembering the brand, consumers can store a lot of product information in their minds. At this point, the brand has become a clue for their product memory search, and its connotation is concentrated in brand attributes and benefits.

Secondly, the brand serves as the recognition image. At this stage, the focus of attention of enterprises and consumers has shifted from the product itself to the brand image and personality. They realized that the brand is not only used as a distinguishing mark, but also has a close connection with the production, manufacturing, and after-sales service of the sea products. At this time, the brand is the

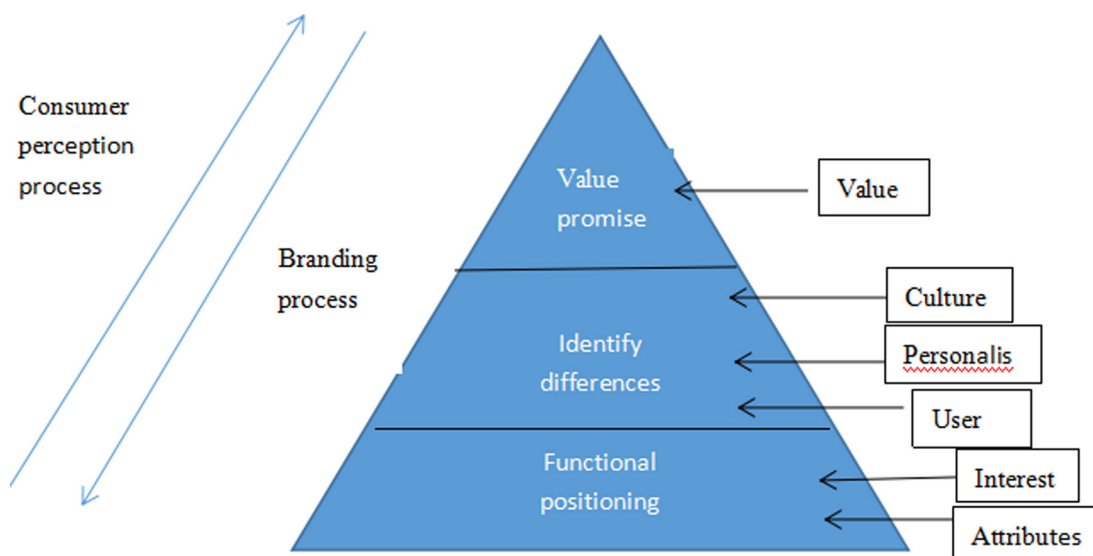


Fig. 1

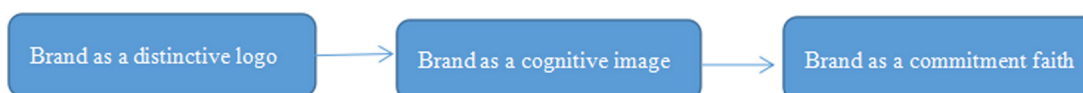


Fig. 2

representative of the overall image of the product. When the consumer buys the product, the brand can cause consumers to associate with the product's personality and culture. At the same time, some brands have gradually appeared in specific consumer groups.

Finally, the brand as a company's commitment and belief. At this stage, the brand reflects a lasting and credible value commitment related to the products and services of the company itself, and marks the source of the commitment. For example, Lucent's creed "Competitors may catch up with us one day, but the latest technology will always be in our hands." The implicit promise of value is to provide customers with the most technologically advanced products. The company puts forward this value promise and keeps it, thereby gradually forming customer loyalty to the brand.

It can be seen that the three stages of brand development correspond to the three levels of brand connotation. The meaning of the brand is continuously enriched with the development of the market and economy. Today, the connotation of the brand is more focused on the value experience of consumers. In today's information age, more emphasis is placed on experience and feelings. In addition to the degree to which a brand has demonstrated good strength, people are increasingly inclined to use the degree of participation and attention to evaluate the value of a brand and in its mind.

2. Key factors influencing consumer psychology in brand strategy

Every consumer is only willing to choose and accept some brands when buying. Enterprises can only grasp the target customers' psychological gap through the brand information output by the brand strategy, or tap into the target customers' psychological resources more effectively than competitors, thus occupying the important position of the target customers' psychological resources. This subtle psychological change is that there is only consumer perception and no objective facts. Consumers believe that the leader's innovative ability, product quality and business operations are all the most trustworthy. This is the power that truly directs the purchase, not the so-called objective facts. For consumers, there is only one consumption standard, which is to recognize your brand value and identify you as the leader of the same industry and the same product. Such products can enter the consumer's psychological system and be given priority consideration. Through literature research and case analysis, this article analyzes how brand strategy wins consumer psychology and the key factors that win consumer psychology.

It explains that the core of brand strategy is to win consumer psychology and the significance of brand strategy to consumer habits.

Identify competitors. Brand strategy establishes competitors' influence on consumer psychology, analyzes their own profit sources, and specifies effective competition strategies for them, turning profitable space into their own business. The brand strategy clarifies the source of profit by clarifying competitors, then wins the favor of consumers, wins loyal customers, and develops consumer spending habits.

Break down consumer psychology. The space for competition in the business actually lies in the consumer's psychology of choice. The brand strategy is successful by grasping the psychology of the consumer. Once it enters the mind of the consumer, the enterprise owns the consumer and gains profit. The essence of brand strategy is to transform consumers' perception of advanced competitors into consumers' attention and identification of new brands, so that the latter quickly enters the consumer's psychology and becomes a consumer choice and application choice.

Focus on segmented consumer psychology. Once the company has established the subdivided consumer psychology that it needs to occupy, it needs to keep focusing, because this is the full value of the brand to consumers. By focusing on the subdivided consumer psychology, the brand strategy ensures continued increase in consumer psychological identity and actively promotes the evolution of consumer behavior. Facing the increasingly competitive market environment, companies must continue to promote evolution, consolidate competitive advantages, and maintain their brand's strong position in customer psychology.

The corporate brand shaped by brand strategy is the basic unit of competition. The unit of storage and memory in consumer psychology is the brand. If the brand strategy is focused on one type of brand, it will enjoy an expert advantage in consumer psychology. Conversely, if the brand strategy covers too many areas, it will easily cause customer's psychological confusion. Confused brand perception in consumers' minds, is often considered to be less trustworthy than professional brands, and ultimately abandoned by consumer psychology, causing damage to brand value.

Conclusions. In summary, the brand strategy is mainly based on the attributes of the product and the consumer's psychology has an impact on consumer spending habits. Brand strategy is to use the brand as a logo to distinguish other competing

brands, form a cognitive image, be recognized by consumers, and reflect a durable and credible value commitment related to the products and services behind the brand. It can be said that brand strategy has created a certain product attribute in consumer perception. And win the consumer's psychology

through the key factors that affect the consumer's consumer psychology, so as to promote the consumer's consumption behavior, so that the consumer forms a certain consumption habits, so the brand strategy has an important effect on consumers' consumption habits.

Literature/References

1. Xu T. W. Brand Strategy of Universities (1st.de.). BeiJing: Higher education press, (Chapter2). 2008. 146 p.
2. Kotler Ph. Marketing Management (1st.de.). New York: Gezhi publishing house, (Chapter10). 278 p.
3. Blackston M. Observation: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*. 2000. No. 40(6). P. 101, 102.
4. Fournier S. A consumer-brand relationship perspective on brand equity. Presentation to Marketing Science Institute Conference on Brand Equity and the Marketing Mix. Tucson: Arizona. March 2-3, 1995.
5. Blackston M. The qualitative dimension of brand equity. *Journal of Advertising Research*, 1995. No. 35(4).
6. Kotler Ph. et al. Marketing Management — European Edition. Harlow, England: Pearson Prentice Hall Publishing. 2009. P. 467-468.
7. Schiffman L., Lazar Kanuk L. Consumer behavior — 9th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall Publishing. 2009. P. 471-472.

Семененко Катерина Юрїївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу*

Національний університет харчових технологій

Semenenko Kateryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Food Technologies*

Дунін Максим Євгенович

магістрант

Національного університету харчових технологій

Dunin Maksym

Master's Student of the

National University of Food Technologies

Розумей Світлана Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу*

Національний університет харчових технологій

Rozumei Svitlana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Food Technologies*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7986

**АДАПТОВАНА КОНЦЕПЦІЯ ХОЛІСТИЧНОГО
МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ
ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ**

**АДАПТИРОВАННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ХОЛИСТИЧЕСКОГО
МАРКЕТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ
И УДЕРЖАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

**ADAPTED CONCEPT OF HOLISTIC MARKETING
AS THE TOOL OF ATTRACTING AND PERSUADING
OF CONSUMERS**

Анотація. Розглянуто концепцію холістичного маркетингу як сучасного підходу до організації маркетингової діяльності, основною особливістю якого є інтеграція базових принципів маркетингу на всіх етапах управління бізнес-процесами підприємства. Визначено важливість використання засад холістичного маркетингу в умовах втрати актуальності традиційного підходу та зміни ринкових орієнтирів.

Уточнено поняття «холістична концепція маркетингу», надано авторське визначення холістичного концепту маркетингу, описано холістичний концепт ринку та його вплив на зміну споживчої поведінки, деталізовано механізм його реалізації у практиці економічної діяльності підприємства. Показано взаємозв'язок між холізмом як напрямком сучасної філософії бізнесу, становленням цілісного ринку та появою холістичної концепції маркетингу, як реакції на загальну зміну в структурі ринкових процесів. Обґрунтовано необхідність діагностики ринку з точки зору холізму з урахуванням його багаторівнево-

сті та інтегрованості внутрішніх процесів через призму цілісного концепту, а саме єдність чотирьох елементів: розуміння ринку, ринкову діяльність, уявлення про ринок та суб'єкти ринку. Виділено складові холистичної концепції маркетингу та функції, які додатково реалізуються у разі її впровадження підприємством: аналіз та ідентифікація споживчої вартості, створення споживчої вартості та надання споживчої вартості. Описано вплив холистичної концепції маркетингу на процеси залучення та утримання клієнтів підприємства. Діагностовано проблематику зниження результативності процесів залучення та утримання споживачів у разі повної чи часткової відмови підприємства від застосування засад соціально-відповідального маркетингу, що в свою чергу знижує рівень позитивного сприйняття клієнтоорієнтованості.

Запропоновано адаптовану концепцію холистичного маркетингу із застосуванням інструментів digital-маркетингу та з урахуванням основних засад соціально-відповідального маркетингу як важливої складової залучення та утримання споживачів в сучасних ринкових умовах. Запропоновано можливий набір інструментів задля успішної одночасної адаптації основних засад реалізації соціально-відповідального маркетингу та digital-маркетингу.

Ключові слова: холізм, концепція маркетингу, холистична концепція маркетингу, маркетинг відносин, соціально-відповідальний маркетинг.

Аннотация. Рассмотрена концепция холистического маркетинга как современного подхода к организации маркетинговой деятельности, основной особенностью которого является интеграция базовых принципов маркетинга на всех этапах управления бизнес-процессами предприятия. Определена важность использования принципов холистического маркетинга в условиях утраты актуальности традиционного подхода и изменения рыночных ориентиров.

Уточнено понятие «холистическая концепция маркетинга», дано авторское определение холистического концепта маркетинга, описан холистический концепт рынка и его влияние на изменение потребительского поведения, детализирован механизм его реализации в практике экономической деятельности предприятия. Показана взаимосвязь между холизмом как направлением современной философии бизнеса, становлением целостного рынка и появлением холистической концепции маркетинга как реакции на общее изменение в структуре рыночных процессов. Обоснована необходимость диагностики рынка с точки зрения холизма с учетом многоуровневости и интегрированности внутренних процессов через призму целостного концепта, а именно единство четырех элементов: понимание рынка, рыночную деятельность, представление о рынке и субъектах рынка. Выделены составляющие холистической концепции маркетинга и функции, дополнительно реализуемые в случае ее внедрения предприятием: анализ и идентификация потребительской стоимости, создание потребительской стоимости и предоставление потребительской стоимости. Описано влияние холистической концепции маркетинга на процессы привлечения и удержания клиентов предприятия. Диагностирована проблематика снижения результативности процессов привлечения и удержания потребителей в случае полного или частичного отказа предприятия от применения принципов социально-ответственного маркетинга, что в свою очередь снижает уровень положительного восприятия клиентоориентированности.

Предложена адаптированная концепция холистического маркетинга с применением инструментов digital-маркетинга и с учетом основных принципов социально-ответственного маркетинга как важной составляющей привлечения и удержания потребителей в современных рыночных условиях. Предложен возможный набор инструментов для успешной одновременной адаптации основных принципов реализации социально-ответственного маркетинга и digital-маркетинга.

Ключевые слова: холизм, концепция маркетинга, холистическая концепция маркетинга, маркетинг отношений, социально ответственный маркетинг.

Summary. Conception of holistic marketing as modern approach to the organization of marketing activity, the basic feature of which is integration of basic principles of marketing on all stages of management by the business processes of the enterprise is considered. Importance of the use of holistic marketing principles in the conditions of loss of traditional approach actuality and change of market reference-points.

The concept «holistic conception of marketing» is specified, authorial determination of holistic concept of marketing is given; the holistic concept of market and its influence on the change of consumer behavior, the mechanism of its realization is given in details in practice of economic activity of the enterprise are described in the article. Intercommunication between holism as the direction of modern philosophy of business, becoming of integral market and appearance of holistic conception of marketing, as reactions on common change in the structure of market processes is shown. The necessity of market diagnostics is reasonable from the point of view of holism taking into account its multilevel and integrating of internal processes through the prism of integral concept, namely unity of four elements: market understanding, market activity, idea about the market and market subjects is described. Holistic conceptions of marketing and function that is additionally realized in case of its introduction by the enterprise: analysis and authentication of consumer cost, creation of consumer cost and grant of consumer cost are distinguished. Influence of holistic conception of marketing on the processes of bringing in and persuading of clients of the enterprise

is described. The range of problems of decline of effectiveness processes of bringing and persuading of consumers in case of complete or partial abandonment of the enterprise from application of the principles of socially responsible marketing that reduces the level of positive perception of customer orientation is diagnosed.

The adapted conception of holistic marketing with application of digital-marketing instruments and taking into account basic principles of socially responsible marketing as important constituent of bringing in and persuading of consumers in modern market conditions is offered. The possible set of tools for successful simultaneous adaptation of basic principles of socially responsible marketing realization and digital-marketing is given.

Key words: holism, marketing concept, holistic marketing concept, relationship marketing, socially responsible marketing.

Постановка проблеми. Ринок XXI сторіччя є епіцентром динамічних змін, які є наслідком високої конкуренції серед суб'єктів господарювання та швидкого розвитку технологій. За даних умов кожна компанія, котра діє на певному ринку, бажає побудувати бізнес-процеси таким чином, щоб її діяльність забезпечувала б максимальну ефективність.

Наразі все більше компаній приходять до усвідомлення того, що традиційна маркетингова концепція не дозволяє охопити всі бізнес-процеси комплексно — деякі з них залишаються поза фокусом через ситуаційне зміщення акцентів. Такий стан речей призводить до виникнення ситуацій, при якій власні інтереси компаній і потреби споживачів можуть бути протилежно напрямленими, що в свою чергу призводить до конфліктів управлінських рішень. Як результат, компанія намагається визначити для себе таку маркетингову концепцію, за якої всі учасники процесу були в максимально задоволені. Для імплементації такої філософії ведення бізнесу можливе використання одного з нетрадиційних підходів — холістичного (цілісного) маркетингу. Дана концепція маркетингу дозволяє побачити, яким чином між собою пов'язані різні рівні маркетингових процесів, що в результаті надає компанії інформацію щодо актуального стану побудови бізнес-процесів у компанії, що, в свою чергу забезпечує виконання найбільш важливого завдання компанії, а саме: збереження існуючих та залучення нових споживачів. Оскільки найбільш важливою ланкою конкурентної боротьби компаній є саме боротьба за прихильність споживачі, сучасним компаніям необхідно застосовувати підхід, який би міг допомогти вирішити дане завдання або знайти шляхи посилення своїх позицій.

Таким чином, концепція холістичного маркетингу все більше виходить на перший план при плануванні і впровадженні маркетингової діяльності підприємства. Як результат, виникає потреба у поглибленому дослідженні зазначеної концепції на предмет того, наскільки ефективно вона охо-

плює базові маркетингові процеси та чи є ефективною її інтеграція в діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання нетрадиційної маркетингової концепції при реалізації клієнтоорієнтованих підходів до ведення бізнесу вивчали такі вчені, як Н. Алекперова [1], Дж. Дараша [2], М. Губар [1], Л. Мфариня [6], К. Мюнешвор [2], Н. Сахнацька [1], Х. Соліман [7] тощо. Але незважаючи на наявні результати теоретичних досліджень, питання впливу застосування варіативних форм холістичної концепції маркетингу на рівень залучення та утримання споживачів досі залишається відкритим та потребує додаткового опрацювання.

Формулювання цілей статті. Враховуючи актуальність проблеми, метою даної статті є розроблення пропозицій, щодо адаптації концепту холістичного маркетингу з позиції максимізації його впливу на залучення та утримання споживачів, як основного чинника підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Питання обрання відповідної специфіки й завданням бізнесу концепції маркетингу є ключовим для більшості компаній, що діють на споживчому і/або промисловому ринках. Компанії розуміють, що сьогодні неможливо досягти стійкої конкурентної переваги без використання єдиного системного підходу ведення бізнесу та інтеграції маркетингу на кожному етапі, зокрема, застосовувавши нетрадиційну концепцію, в тому числі холістичного маркетингу, в основі якої дві важливі складові: власне холізм, який є одним з напрямків сучасної філософії, та холістичний концепт ринку. «Холізм» (англ. *holism*, з грец. — цілий, увесь) є напрямом сучасної філософії, що розглядає цілісність світу як наслідок творчої активності містичного поля цілісності, а саме холістського поля» [1, с. 22].

На основі вищезазначеного філософського напрямку був побудований новий концепт цілісного ринку, який складається із чотирьох складових (рис. 1): розуміння ринку, ринкова діяльність, уявлення про ринок і суб'єкти ринку [5, с. 107].

		Основний маркетинг	Виникаючі внески (дослідницькі потоки в дужках)		
Ринок як «іменник»	Суб'єкти ринку	Діада	Мережа (Промисловий маркетинг і Закупівлі, електронний ринок)		Екосистема (Послуго-домінуюча логіка, Ринкова економіка, Стійкість)
	Уявлення про ринок	Категорія продуктів	Метафора (Соціально-когнітивний погляд, Дискурсивний підхід)		Артефакт (Приведення у виконання, Практична основа)
Ринок як «дієслово»	Ринкова діяльність	Обмін	Взаємодія (Маркетинг відносин, Промисловий маркетинг і Закупівлі, електронний ринок)	Інтеграція (Послуго-домінуюча логіка)	Перетворення (Приведення у виконання, Практична основа)
	Розуміння ринку	Етапи життєвого циклу товару	Дискурс (Соціально-когнітивний погляд, Промисловий маркетинг і Закупівлі, Дискурсивний підхід, Практична основа)		Сценарії (Конфігурації)

Рис. 1. Ринок: цілісна концептуалізація [5, с. 107]

Як видно з рис. 1, кожна із складових ринку визначає напрямок маркетингу, який формується із декількох компонент. Ринок у цілісній концептуалізації передбачає: нерозривність взаємозв'язку «покупець-продавець» з урахуванням існуючої моделі торгівлі та економіки, комплексний розгляд категорії «продуктів» як об'єкту, який визначається під впливом соціально-когнітивного розгляду шляхом застосування дискурсивного підходу.

Таким чином, для імплементації холистичної концепції маркетингу необхідне комплексне розуміння механізмів функціонування ринку в цілому, так і окремих його складових. Як результат з'явилась холистична концепція маркетингу, яка суттєво змінила підхід до ведення маркетингової діяльності компаній. За Ф. Котлером і К. Келлером, «концепція цілісного маркетингу розглядається як бізнес-мислення XXI століття, в якому всі види маркетингової діяльності однаково мають значення» [6, с. 31]. Тому холистична концепція маркетингу містить (рис. 2): маркетинг відносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг [2, с. 1275].

З рис. 2 видно, що кожна складова холистичної концепції маркетингу включає в себе окремі компоненти та, відповідно, охоплює свою визначену сферу впливу. Внутрішній маркетинг задовольняє потреби працівників та керівництва підприємства,

узгоджуючи їх інтереси. Інтегрований маркетинг спрямований на безпосередню реалізацію продукції та послуг шляхом реалізації маркетингових заходів по різних каналах комунікації. Маркетинг відносин охоплює узгодження інтересів компанії із інтересами споживачів, постачальників, посередників та інших партнерських суб'єктів. Соціально-відповідальний маркетинг задіяний у вирішенні загальнолюдських проблем, а тому сконцентрований на задоволенні потреб суспільства.

Отже, вищезазначений опис холистичної концепції маркетингу підтверджує, що такий підхід дійсно охоплює ключові складові маркетингу та розглядає їх комплексно. Тому вважаємо, що холистична концепція маркетингу є сучасним багатограничним маркетинговим підходом, який при впровадженні у бізнес-процеси підприємств дозволяє останнім здійснювати моніторинг та контролю базових функцій з застосуванням принципів маркетингу, враховуючи їх комплексність і взаємний вплив як один на одного, так і на результати діяльності компанії в цілому.

Загалом, холистична концепція маркетингу спрямована на збільшення споживчої вартості, а тому компаніям слід фокусуватись на трьох основних функціях, а саме: аналізі та ідентифікації цінності (визначення нових можливостей для формування цінності), створенні цінності (на основі

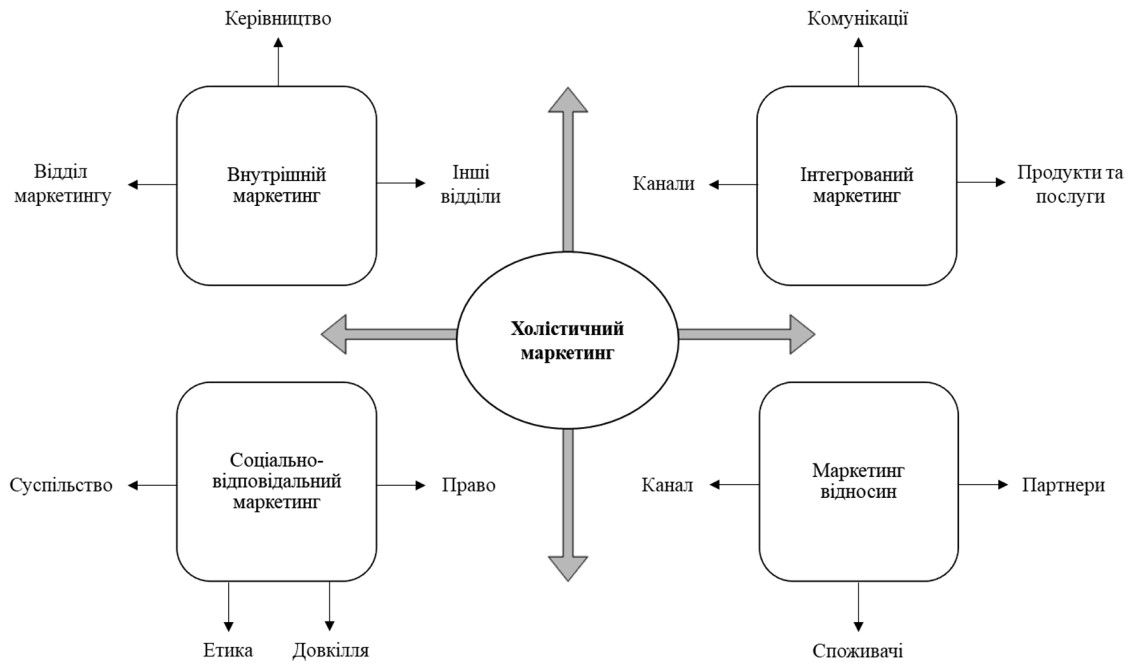


Рис. 2. Теоретичні основи цілісного маркетингу [6, с. 33]

сприйняття споживачів та компетенцій компанії) та доставці цінностей (фактичне декларування компанією цінності та взаємодія зі споживачем з їх допомогою) [4].

Зазначені функції холістичної концепції забезпечують для компанії можливість утримання клієнтів, що, зазвичай, відбувається шляхом інтенсифікації зусиль внутрішнього маркетингу, маркетингу відносин та інтегрованому маркетингу (рис. 3).

З рис. 3 бачимо, що концептуальні основи холістичної концепції маркетингу у розрізі їх

впливу на процес утримання клієнтів розглядаються науковцями через призму трьох складових холістичного підходу. Тобто, при використанні такої форми холістичного концепту повністю ігнорується четверта складова загальної концепції холістичного маркетингу, а саме — соціально-відповідальний маркетинг. Такий підхід може бути охарактеризований як такий, що не до кінця відповідає вимогам ринку, оскільки відсутність уваги до основних засад соціально-відповідального маркетингу суперечить тенденціям розвитку спо-

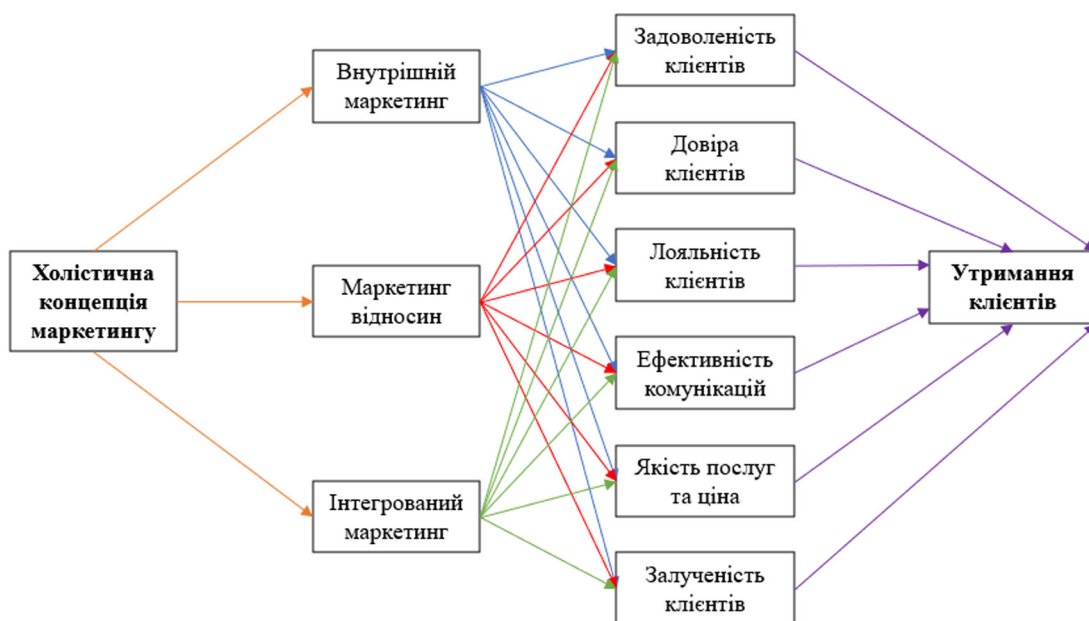


Рис. 3. Концепт холістичного маркетингу з позиції утримання клієнтів компанії [6, с. 51]

живчого ринку та суспільства загалом (екологічна безпека, активна громадянська позиція, відповідальне споживання тощо). Крім того, зазначений концепт розглядає тільки можливість утримання споживачів без можливості залучення і розширення клієнтської бази.

В підтвердження вищенаведеної гіпотези наведено результати дослідження 2021 р., яке було проведено в США Гарвардською бізнес школою (табл. 1) [3].

Керуючись інформацією у табл. 1 і враховуючи необхідність впровадження соціально-відповідальної складової у діяльності компаній, пропонується адаптована концепція холистичного маркетингу з позиції залучення та утримання споживачів (рис. 4).

В основі адаптованої концепції лежить дві ключові ідеї: по-перше, поєднання холистичного мар-

кетингу із digital-маркетингом, де роль першого полягає безпосередньо в утриманні споживачів, а роль другого — в залученні споживачів (використання базової моделі: створення портрету цільової аудиторії — пряма активна комунікація з цільовою аудиторією — очікування та дослідження зворотного зв'язку — реакція на запити споживачів у вигляді релевантного запиту аудиторії контенту — активне сприяння залученню споживачів).

Для ефективного впровадження соціально-відповідального маркетингу пропонується використання деталізованої моделі (рис. 5).

Як видно з рис. 5, запропонована модель впровадження соціально-відповідального маркетингу є складовою застосування холистичної концепції маркетингу. При грамотній реалізації наведеної моделі компанії зможуть забезпечити як залучення споживачів, так і їх подальше утримання.

Таблиця 1

Ставлення споживачів до соціально-відповідального маркетингу

№	Аргументація
1	70% американців вважають, що для компаній «важливо» або «дуже важливо» зробити світ кращим
2	77% споживачів мотивовані купувати продукцію компаній, які прагнуть зробити світ кращим, тоді як 73% інвесторів стверджують, що зусилля щодо покращення навколишнього середовища та суспільства сприяють ухваленню інвестиційних рішенням
3	41% інвесторів міленіалів докладає значних зусиль, щоб зрозуміти рівень впливу на практиці соціально-відповідального маркетингу компаній, порівняно з лише 27% покоління X і 16% бeбі-бумерів
4	25% споживачів і 22% інвесторів посилаються на політику «нульової толерантності» щодо компаній, які використовують сумнівні практики з позиції етики
5	Більшість американських споживачів (55%) вважають, що компаніям важливо займати проактивну позицію щодо ключових соціальних, екологічних та політичних питань

Джерело: складено на основі [3]

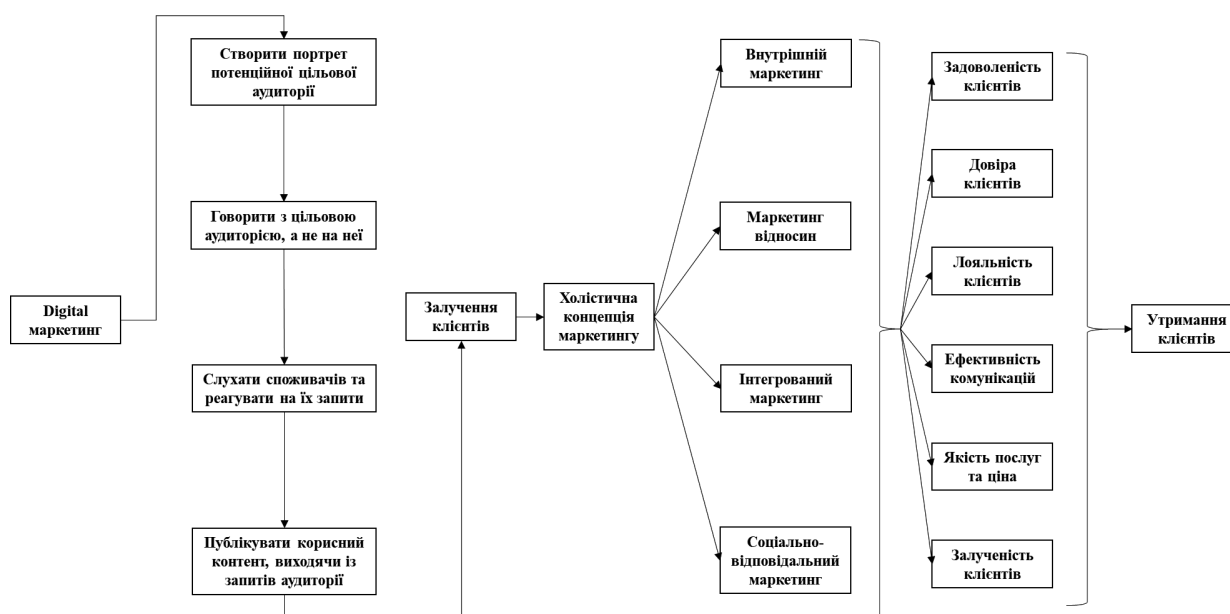


Рис. 4. Адаптована концепція холистичного маркетингу з позиції залучення та утримання споживачів

Джерело: складено авторами

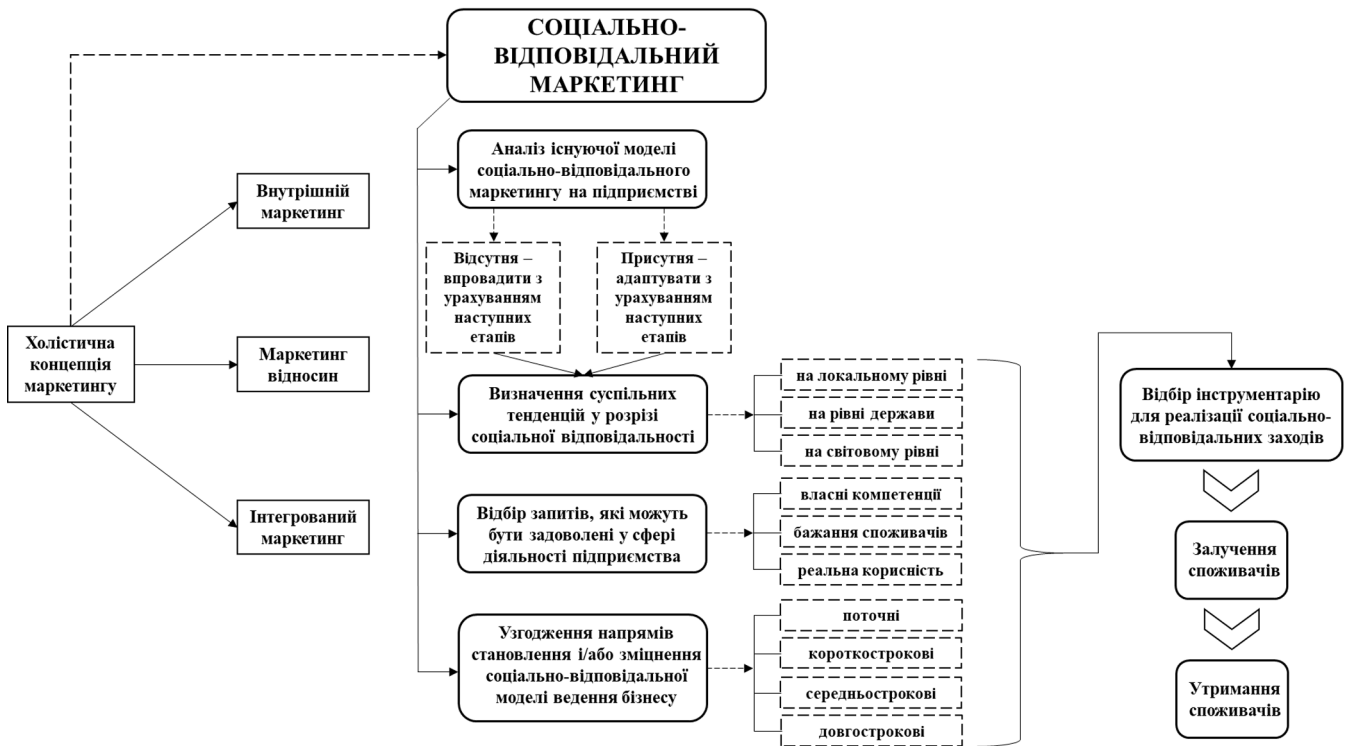


Рис. 5. Модель реалізації соціально-відповідального маркетингу

Джерело: складено авторами

Ключовою перевагою запропонованої авторської концепції є те, що холістична концепція маркетингу розглядається нерозривно з сучасною тенденцією діджиталізації всіх операційних та маркетингових процесів, а також використовує переваги соціально-відповідального маркетингу як інструменту залучення та утримання споживачів.

У табл. 2 конкретизовано інструменти соціально-відповідального маркетингу, за допомогою яких здійснюється вплив на процес залучення та утримання споживачів на практиці діяльності підприємства (табл. 2).

Таким чином, соціально-відповідальний маркетинг може вплинути на рівень утримання та/або

залучення клієнтів шляхом активізації компанією своїх можливостей для покращення розвитку суспільства в будь-яких проблемних аспектах, а споживачі у відповідь на це отримують мотивацію зберігати свою прихильність до цієї компанії і тим самим активно беруть участь у активностях соціально-відповідального маркетингу, купуючи товари та/або послуги цієї компанії, беручи участь у її благодійних акціях, транслюючи свій соціально-відповідальний досвід іншим споживачам (ефект сарафанного радіо) тощо.

Висновки. Проведений аналіз холістичної концепції маркетингу показав, що зазначена концепція є прогресивним підходом до ведення марке-

Таблиця 2

Деталізація інструментарію

Інструмент	Вплив на процес залучення споживачів	Вплив на процес утримання споживачів
Виробництво екологічної упаковки	Споживачі вбачають можливість стати екологічно відповідальними	Споживачі відчувають свою приналежність до захисту довкілля
Рекламні кампанії, що висвітлюють соціальні проблеми	Споживачі вбачають можливість стати на бік компанії, яка не ігнорує актуальні соціальні процеси та проблеми	Споживачі усвідомлюють, що вони не стоять осторонь від проблем людства
Спрямування частини прибутку на благодійні заходи	Споживачі можуть доєднатися до благодійної діяльності через купівлю продуктів компанії	Споживачі знають, що їхні кошти йдуть на допомогу людям, тваринам і т.д.

Джерело: складено авторами

тингової діяльності для сучасних компаній. При цьому було з'ясовано, що реалізація цього концепту з позиції залучення та утримання споживачів не була позбавлена недоліків у вигляді відсутності моделі для залучення споживачів, а також не використанні соціально-відповідального маркетингу для цієї цілі.

З метою підвищення ефективності залучення та утримання споживачів, було запропоновано адаптовану концепцію реалізації холистичного концепту маркетингу з позиції використання холистично-

го маркетингу у симбіозі із digital-маркетингом, а також з урахуванням всіх чотирьох складових загальної холистичної концепції маркетингу. Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у подальшій адаптації холистичного концепту з метою утримання існуючих споживачів та залучення нових, так як запропонована концепція не є абсолютною — подальше вивчення холистичної концепції маркетингу може дозволити модифікувати наявні способи реалізації зазначеного підходу для описаної мети та актуальних вимог ринку.

Література

1. Алекперова Н. В., Губар М. А., Сахнацька Н. М. Дослідження використання концепції холистичного маркетингу в діяльності фармацевтичної компанії України. Фармацевтичний журнал. 2020. № 1. С. 20–32. URL: <https://cutt.ly/bF2Y52b> (дата звернення: 17.04.22).
2. Darasha J., Muneshwar K. Adoption of Holistic Marketing in Corporates. Journal of Interdisciplinary Cycle Research. 2021. No. 5. P. 1272–1289. URL: <https://cutt.ly/LF2Urrk> (дата звернення: 17.04.22).
3. 15 Eye-opening corporate social responsibility statistics. URL: <https://cutt.ly/MF2Uoaa> (дата звернення: 18.04.22)
4. Holistic Marketing — Meaning & Examples. URL: <https://cutt.ly/BF2Uhw5> (дата звернення: 18.04.22).
5. Mele C., Pels J., Storbacka K. A holistic market conceptualization. Journal of the Academy of Marketing Science. 2014. No. 1. P. 100–114. URL: <https://cutt.ly/PF2Ucdj> (дата звернення: 17.04.22).
6. Mfarinya L. T. The adoption of the holistic marketing concept as a customer retention strategy and its impact on customer retention in the financial industry: a case study of cabs Zimbabwe. Graduate School of Management: University of Zimbabwe. 2013. 126 p. URL: <https://cutt.ly/GF2UYJG> (дата звернення: 18.04.22).
7. Soliman H. S. An analytical study of the Relationship between the Holistic Marketing and Overall Organizational Performance. International Journal of Business and Social Science. 2016. No. 7. P. 42–56. URL: <https://cutt.ly/8F2USNu> (дата звернення: 17.04.22).

References

1. Aliekerova N. V., Hubar M. A., Sakhnatska N. M. (2020). Doslidzhennia vykorystannia kontseptsii kholistychnoho marketynhu v diialnosti farmatsevychnoi kompanii Ukrainy. Farmatsevychnyi zhurnal. No. 1, pp. 20–32. Available at: <https://cutt.ly/bF2Y52b> (accessed 17 April 2022).
2. Darasha J., Muneshwar K. (2021). Adoption of Holistic Marketing in Corporates. Journal of Interdisciplinary Cycle Research. No. 5, pp. 1272–1289. Available at: <https://cutt.ly/LF2Urrk> (accessed 17 April 2022).
3. 15 Eye-opening corporate social responsibility statistics. Available at: <https://cutt.ly/MF2Uoaa> (accessed 18 April 2022)
4. Holistic Marketing — Meaning & Examples. Available at: <https://cutt.ly/BF2Uhw5> (accessed 18 April 2022).
5. Mele C., Pels J., Storbacka K. (2014). A holistic market conceptualization. Journal of the Academy of Marketing Science. No. 1, pp. 100–114. Available at: <https://cutt.ly/PF2Ucdj> (accessed 17 April 2022).
6. Mfarinya L. T. (2013). The adoption of the holistic marketing concept as a customer retention strategy and its impact on customer retention in the financial industry: a case study of cabs Zimbabwe. Graduate School of Management: University of Zimbabwe. 126 p. Available at: <https://cutt.ly/GF2UYJG> (accessed 18 April 2022).
7. Soliman H. S. (2016). An analytical study of the Relationship between the Holistic Marketing and Overall Organizational Performance. International Journal of Business and Social Science. No. 7, pp. 42–56. Available at: <https://cutt.ly/8F2USNu> (accessed 17 April 2022).

Когут Ірина Василівна

*старший викладач кафедри технологій управління
Національний університет «Львівська політехніка»*

Когут Ирина Васильевна

*старший преподаватель кафедры технологий управления
Национальный университет «Львовская политехника»*

Kohut Iryna

*Senior Lecturer of the Department of Management Technologies
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-9263-2181

Сачук Святослав Володимирович

магістр

Національного університету «Львівська політехніка»

Сачук Святослав Владимирович

магістр

Национального университета «Львовская политехника»

Sachuk Sviatoslav

*Undergraduate of the Department of Management Technologies
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7957

МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ, ИХ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN TECHNOLOGY INFORMATION, THEIR ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Анотація. У статті проаналізовано методології управління проєктами в інформаційних технологій (ІТ) та визначено їх переваги і недоліки в реалізації проєктів сфери що розглядається. Методології управління проєктами покликані стандартизувати роботу проєктних команд, що допомагає зробити проєкт відповідно до вимог замовників. Вони є різними підходами до організації проєкту. Кожна методологія включає унікальну процедуру та робочий процес. Вибір правильної методології ведення проєктів є актуальним питанням бо саме сфера інформаційних технологій активно розвивається. Розуміння характеристик різних методологій та порівняння їх при використанні для реалізації проєктів інформаційних технологій, дозволить зробити науковцям, практикам та членам їх команд правильний вибір, щодо їх застосування і призведе до досягнення поставлених цілей в проєкті.

У статті виокремлено, чотири методології, а саме Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, які використовуються саме в сфері інформаційних технологій найчастіше. Описано їх особливості застосування ведення проєктів та згруповано їх за принципами подібності, популярності. Для кожної з них авторами дано орієнтири вибору тієї, яка найбільш є підходящою для ведення та реалізації проєктів інформаційної сфери. Також авторами статті при аналізі методологій управління проєктами в ІТ визначено їх основні переваги та недоліки та структуровані у дослідженні. Для отримання результатів використано методи аналізування та структурування отриманих досліджень. Серед методологій управління ІТ проєктами є: Scrum і Agile методи, що значно зменшують ризиками реалізації проєктів та дають добру комунікацію між всіма учасниками

проєкту. Waterfall є найефективнішим для проєктів з визначеними параметрами та цілями. Kanban забезпечує найбільшу гнучкість та мотивацію всіх учасників до проєкту. Вибір правильної методології є важливим, тому що він визначає, як буде працювати команда над проєктом. Він надає структури, які можуть вести нас до успіху чи невдачі проєкту. А оскільки не існує універсального методу, що підходить для всіх типів проєктів в IT і їх розмірів то важливо витратити деякий час, зусилля на вибір правильної методології управління проєктами. Цей вибір має ґрунтуватися в першу чергу потребах проєкту та команди і здійснюватись менеджером проєкту.

Ключові слова: методологія управління проєктами; інформаційні технології; проєкт IT; управління проєктами.

Аннотация. В статье проанализированы методологии управления проектами в информационных технологиях (ИТ), а также определены их преимущества и недостатки использования в рассматриваемой сфере.

Методологии управления проектами призваны стандартизировать работу проектных команд, что помогает сделать проект в соответствии с требованиями заказчиков. Это разные подходы к организации проекта. Каждая методология включает в себя уникальную процедуру и рабочий процесс. Выбор правильной методологии ведения проектов является актуальным вопросом, поскольку именно сфера информационных технологий активно развивается. Понимание характеристик различных методологий и сравнение их, при использовании для реализации проектов информационных технологий, позволит сделать ученым, практикам и членам команд правильный выбор относительно их применения, что приведет к достижению целей проекта.

В статье выделено четыре методологии: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, которые используются именно в сфере информационных технологий чаще всего. Описаны их особенности применения ведения проектов. Они сгруппированы по принципам сходства, популярности. Для каждой из них даны ориентиры выбора той, которая подходит для ведения и реализации проектов информационной сферы. Авторами статьи при анализе методологий управления проектами определены их основные преимущества и недостатки, которые структурированы в данном исследовании. Для получения результатов использованы методы анализа, структурирования исследований. Среди методологий управления ИТ-проектами есть: Scrum Agile методы, которые значительно уменьшают риски реализации проектов и дают хорошую коммуникацию между всеми участниками проекта. Waterfall является наиболее эффективным для проектов с определенными параметрами и целями. Kanban обеспечивает наибольшую гибкость и мотивацию всех участников к проекту. Выбор правильной методологии важен, потому что это определяет, как будет работать команда в проекте и которые могут привести проект к успеху или неудаче. А поскольку не существует универсального метода, подходящего для всех типов проектов в ИТ то важно потратить некоторое время на выбор правильной методологии управления проектами. Этот выбор должен основываться в первую очередь на потребностях проекта и команды и осуществляться менеджером проекта.

Ключевые слова: методология управления проектами; информационные технологии; проєкт IT; управление проєктами.

Summary. The article analyzes project management methodologies in information technology (IT), as well as their advantages and disadvantages of use in this area.

Project management methodologies are designed to standardize the work of project teams, which helps to make the project in accordance with the requirements of customers. These are different approaches to the organization of the project. Each methodology includes a unique procedure and workflow. Choosing the right methodology for project management is a topical issue, since it is the field of information technology that is actively developing. Understanding the characteristics of different methodologies and comparing them when used to implement information technology projects will allow scientists, practitioners and team members to make the right choice regarding their application, which will lead to the achievement of project goals.

The article highlights four methodologies: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, which are used most often in the field of information technology. Their features of the application of project management are described. They are grouped according to the principles of similarity, popularity. For each of them, guidelines are given for choosing the one that is suitable for the management and implementation of projects in the information sphere. The authors of the article, when analyzing project management methodologies, identified their main advantages and disadvantages, which are structured in this study. To obtain the results, methods of analysis and structuring of studies were used. Among the IT project management methodologies are: Scrum Agile methods that significantly reduce the risks of project implementation and provide good communication between all project participants. Waterfall is the most effective for projects with specific parameters and goals. Kanban provides the most flexibility and motivation for all involved in a project. Choosing the right methodology is important because it determines how the team will work on the project and which can lead the project to success or failure. And since there is no one-size-fits-all method for all types of IT projects, it is important to spend some time choosing the right project management methodology. This choice should be based primarily on the needs of the project and the team and be made by the project manager.

Key words: project management methodology; Information Technology; IT project; project management.

Постановка проблеми. З кожним роком все більше компаній в Україні переходять на проектні методи роботи. Особливо актуальні є методи та методології управління проектами в галузі інформаційних технологій (ІТ). Загальною метою яких є можливість стандартизувати, структурувати та організувати методи роботи. Це допомагає зосередити всі проекти однаково і дозволяє нам повторювати успішні аспекти та вчитися на помилках, що призводить до постійного процесу вдосконалення. Важливо розуміти особливість кожної з актуальних методологій управління проектами та вміти вибрати ту, яка забезпечить кращі результати в ІТ. Саме, аналізу та дослідженню найпопулярніших методологій в інформаційних технологіях та порівнянні їх переваг та недоліків присвячена стаття.

Питання пов'язані з вибором методологій управління ІТ проектами є актуальними, як ніколи, адже — це одна із сфер, що активно розвивається.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням тем пов'язаних з методологіями управління проектами займаються українські науковці Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. [1]. Питаннями пов'язаними з методологіями ІТ проектів розглядають у своїй праці Шашкова Н. І., Фадєєва Г. І. та Казакова Т. С. [2], О. А. Сметанюк [3]. Серед іноземних фахівців У. Ройс, Л. Крафорд, Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд та ін. [4]. Тема вибору методологій управління проектами особливо часто обговорюється практиками в галузі ІТ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю статті є аналіз актуальних та робочих методологій саме в ІТ сфері, здійснення порівняння методологій та визначення їх переваг і недоліків, для визначення в подальшому власного траєкторії досліджень.

Виклад основного матеріалу. Загальною метою методології управління проектами є можливість стандартизувати, структурувати та організувати методи роботи. Це допомагає зосередити всі проекти однаково і дозволяє нам повторювати успішні аспекти та вчитися на помилках, що призводить до постійного процесу вдосконалення.

Самими актуальними методологіями управління ІТ-проектами є Waterfall, Agile, Scrum і Kanban. Розглянемо та проаналізуємо кожен окрему методологію з метою визначення переваг та недоліків їх використання для реалізації ІТ проектів.

Waterfall (водоспадна модель) — це модель процесу розробки програмного етапу ІТ-проекту, в якому процес розробки виглядає як потік, послідовно, що йде аналіз вимог, проектування, реалізації, тестування, інтеграції та підтримки [5].

Вона набула популярності в середині 90-х, зараз її використовують в ІТ галузі зазвичай в проектах з «фікс прайс» та «фікс тайм». Водоспадну модель застосовують при розробці складних продуктів, коли реалізують проекти, де всі деталі відомі заздалегідь і не додаються протягом проекту.

Як внутрішній процес, методологія водоспаду дуже мало фокусується на кінцевому користувачеві, або клієнті, залученому до проекту. Його головна мета завжди полягала в тому, щоб допомогти внутрішнім командам ефективніше проходити етапи проекту, що може добре працювати для світу програмного забезпечення.

Agile — це спосіб мислення та філософія, якій відповідає сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) та методів управління (Management 3.0) [6] Особливість Agile у створенні певних комфортних умов для максимальної цінності, як результату проекту. Концепція, яка дуже підходить до сфери ІТ. Основна користь від аджайл полягає в тому, що він дозволяє пришвидшити роботу команди, підняти ефективність реалізації ІТ-проектів та сфокусуватись чітко на потребах клієнта (замовника) проекту.

За допомогою цієї методології потреби клієнта зрозумілі всім його виконавцям. Особливістю Agile-підхода є те, що на потреби клієнтів фокусується не тільки бізнес і менеджер продукту, але і вся команда. Кожен із розробників розуміє: хто клієнти, що їм потрібно і які їхні проблеми вирішує новий продукт.

Це допомагає знаходити більш адекватні рішення особливо в реалізації ІТ-проектів.

Процеси та оргструктури при такому підході ведення проекту є максимально спрощені. Правила та процеси, за якими працюють Agile-команди, є простими. Мета такої простоти — це те що люди можуть сфокусуватися на запитках клієнтах.

Також аджайл притаманна робота короткими циклами (ітераціями).

Тривалість циклу — порядку тижня або місяця, за цей час розробники видають який-небудь корисний для клієнта результат.

Scrum — це методика, яка допомагає команді вести спільну роботу над ІТ-проектом.

Scrum часто представляє собою платформу для управління проектами за методикою Agile. Учасники команди Scrum проводять збори, використовують спеціальні інструменти та приймають на себе особливі ролі, щоб організувати роботу та керувати нею.

Призначення Scrum дозволяє коригувати завдання перед кожним етапом без серйозних

впливів по бюджету проекту та великій кількості стресів та ризиків для розробників [7].

Наприклад, ризиків термінів значно менше у порівнянні з використанням інших методологій. При такому підході менеджер проекту розбиває всі задачі на спринти — відрізки часу, по завершенню яких команда показує те, що вже можна подивитися і випробувати отримані результати.

Product backlog (беклог) — це документ, який має список вимог до функціональності, які упорядковані згідно зі ступенем важливості. Product backlog представляє список того, що повинно бути реалізовано [10].

Беклог Спринта — це вибраний на спринт набір Елементів беклогу інформаційного продукту, а також план розробки інкременту продукту та досягнення цілі спринта.

Використовують для наочного представлення роботи, яку команда визначила задля досягнення цілей спринта проекту.

Інкремент продукту (Product increment) — відчутний результат одного спринту. Наприклад, впровадження нової функції на сайт, прототип мобільного додатку тощо. Команда має показати цільовій аудиторії, що вона зробила за цей час і розпланувати свою роботу по проекту далі.

Відповідно до Scrum Guide, ретроспектива — це «можливість для скрам-команди провести інспекцію, спрямовану на себе, та створити план покращень командної роботи у наступному спринті». Це означає, що якщо ви не робите ретроспективу, або робите її недостатньо якісно — ви ризикуєте зруйнувати основ скраму — інспекцію.

Звідси можна зробити висновки, що ця методологія є доброю бо дає можливість за допомогою

Таблиця 1

Порівняння переваг та недоліків методологій управління проектами в ІТ

Назва методології	Переваги	Недоліки
1. Waterfall	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проста та легка для розуміння і застосування. 2. Проста в управлінні за рахунок жорсткості моделі. 3. Фази проекту опрацьовуються та закінчуються по одній. 4. Добре працює для невеликих проектів де чітко зрозумілі вимоги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не найкраща модель для складних та об'єктно-орієнтованих проектів. 2. Не має можливості повернутися на крок назад (минулу закінчену фазу, для прикладу, якщо на стадії дизайну ІТ проекту щось пішло не так, то на стадії реалізації будуть проблеми). 3. Не найкраща модель для складних та об'єктно-орієнтованих проектів. 4. Не підходить для проектів, де вимоги мають помірний або високий ризик зміни.
2. Agile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підходить для невеликих і середніх системних команд. 2. Гнучка до змін (можуть вноситись в будь який момент). 3. Ефективний для динамічного середовища розвитку. 4. Необхідний кваліфікований персонал протягом всього циклу проекту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не підходить для великих систем. 2. Коротша довжина в кожній ітерації може в будь-який час прийняти до уваги зміни. 3. Дорого для стабільного середовища розвитку.
3. Scrum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Scrum забезпечує ефективне використання часу та грошей. 2. Великі проекти поділяються на легко керовані спринти. 3. Мітинги Scrum надають можливість команді чітко розуміти проект. 4. Добре працює для проектів що швидко розвиваються. 5. Scrum — гнучка методологія що сприймає відгуки клієнтів і зацікавлених сторін. 6. Індивідуальні зусилля кожного з команди видно кожного дня під час зустрічей Scrum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шанси на провал проекту високі, якщо люди не дуже поглиблені в робочий процес. 2. Застосування методології у великих командах є складним завданням. 3. Scrum може бути успішним з умовою що члени команди є досвідченими. 4. Scrum може бути успішним з умовою що члени команди є досвідченими. 5. Щоденні зустрічі команди можуть погано впливати на мотивацію та розчаровувати.
4. Kanban	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкість планування. 2. Команда концентрується тільки на поточній роботі, пріоритетні завдання виставляються менеджером. 3. Висока залученість команд в процес розробки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система погано працює з командою чисельністю більше 5 людей. 2. Не призначений для довгострокового планування.

Джерело: складено авторами на основі [7–9]

спринтів просувати проєкт з багатьма невідомими для його команди.

Kanban — це метод, інструмент із набором практик та принципів. Ви можете використовувати всі практики, частину практик або не використовувати їх взагалі [8]. Особливістю системи полягає в тому, що постановка завдань, при якій всі етапи проєкту візуалізуються на спеціальній дошці. Це допомагає членам команд бачити поточний стан завдань у будь-який момент часу.

За допомогою Kanban доски дозволяють відстежувати кілька задач одночасно. Кожну задачу можна виділяти різними кольорами. Завдяки тому, що дошки наглядно показані всі процеси, можна проаналізувати кожен етап і виявити слабкі місця проєкту. Беклог Nexus Sprint — це сукупність елементів Nexus Sprint Goal і Product Backlog із Беклогів Sprint окремих команд Scrum.

Він використовується для виділення залежностей і потоку роботи під час спринту. Беклог Nexus Sprint оновлюється протягом спринту, оскільки дізнаються більше [9].

Провівши аналіз найпопулярніших методологій ведення ІТ проєктів автори порівняли їх та визначили переваги та недоліки для реалізації ІТ проєктів. Результати дослідження представлені у табл. 1.

Для підвищення ефективності ведення проєктів існує не мало інструментів у формі програмного забезпечення, ось приклади найвідоміших і зручніших з них:

1. Trello: Платформа у вигляді дошки, де ПМ спеціаліст може просто та ефективно розподіля-

ти задачі між членами команди, контролювати хід їх виконання, можливість побачити повну картину з поставлених задач допомагає оцінити обсяг роботи.

2. Slack: Платформа що надає можливість налагодити корпоративну комунікацію, користувачам надана можливість брати участь в спільних переговорах(чати, відеоконференції). Основна задача Slack — оптимізувати комунікацію груп людей. Основні переваги Slack що я можу виділити за час роботи з сервісом.

3. Todoist: Сервіс що дозволяє оптимізувати не лише задачі команди а і власні цілі. Зосереджений на методі праці Step by step, за допомогою широкого функціоналу у вигляді пріоритетності задач.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Найпопулярнішими та найефективнішими методологіями управління ІТ проєктами залишаються Scrum із використанням Agile методів, які дозволяють реалізовувати такі проєкти швидше та з меншими ризиками. Waterfall залишається основною базою для розвитку знань та навиків реалізації проєктів. Kanban є достатньо гнучкою з найбільшою залученістю до проєкту членів команди. Порівняння методологій дало зрозуміти, що не має поганих чи хороших серед них є ті, що підходять під конкретні проєкти. Вибір методології є прерогативою менеджерів проєктів. Наступні дослідження є зміст робити саме у напрямку розвитку знань менеджерів ІТ проєктів та їх компетенції.

Література

1. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами / Н. С. Краснокутська, Т. О. Осетрова // Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. Т. 28, № 1. С. 236–242.
2. Шашкова Н. І. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій / Н. І. Шашкова, І. Г. Фадеева, Т. С. Казакова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2021. № 28. С. 166–172.
3. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. Агросвіт. 2020. No. 10. С. 105–111.
4. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів: Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Харків: Видавництво «Ранок»; «Фабула». 2018. 240 с.
5. Waterfall vs. Agile: Which is the Right Development Methodology for Your Project? 2018. URL: <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/>
6. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. 2021. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/>
7. Thomas Hamilton. Scrum Vs. Kanban: Know the Difference / Thomas Hamilton. 2021. URL: <https://www.guru99.com/scrum-vs-kanban.html>
8. Kanban Explained for Beginners | The Complete Guide. URL: <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
9. Кен Швабер. Посібник зі Скраму тм / Кен Швабер, Джефф Сазерленд // Кен Швабер та Джефф Сазерленд. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf>

10. Основи управління IT проектами [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. Електронні текстові дані (1 файл: 1,998 Мбайт). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

References

1. Krasnokutska N.S. Evoliutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proektamy / N.S. Krasnokutska, T. O. Osetrova // Ekonomichniy analiz: zb. nauk. pr. Ternopil: TNEU, 2018. T. 28, № 1. S. 236–242.
2. Shashkova N.I. Upravlinnia proektamy v IT sferi: zastosuvannya hnuchkykh metodolohii / N.I. Shashkova, I. H. Fadiieiva, T. S. Kazakova // Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. 2021. № 28. S. 166–172.
3. Smetaniuk O. A., Bondarchuk A. V. Osoblyvosti systemy upravlinnia proektamy v IT-kompaniiakh. Ahrosvit. 2020. No. 10. S. 105–111.
4. Keruvannya proektamy dlia «neofitsiinykh» proekt-menedzheriv: Kori Kohon, Siuzett Bleikmor, Dzheims Vud. Kharkiv: Vydavnytstvo «Ranok»; «Fabula». 2018. 240 s.
5. Waterfall vs. Agile: Which is the Right Development Methodology for Your Project? 2018. URL: <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/>
6. Shcho take Agile i yak yoho zastosuvaty v biznesi. 2021. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/>
7. Thomas Hamilton. Scrum Vs. Kanban: Know the Difference / Thomas Hamilton. 2021. URL: <https://www.guru99.com/scrum-vs-kanban.html>
8. Kanban Explained for Beginners | The Complete Guide. URL: <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
9. Ken Shvaber. Posibnyk zi Skramu tm / Ken Shvaber, Dzheff Sazerlend // Ken Shvaber ta Dzheff Sazerlend. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf>
10. Osnovy upravlinnia IT proektamy [Elektronnyi resurs]: navch. posib. dlia stud. spetsialnosti 122 «Kompiuterni nauky» / KPI im. Ihoria Sikorskoho; uklad.: V. O. Kuzminykh, R. A. Taranenko. Elektronni tekstovi dani (1 fail: 1,998 Mbait). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2019. 75 s.

Крамар Олег Михайлович
*кандидат економічних наук, радник голови
Тернопільської обласної державної адміністрації*

Kramar Oleh
*PhD in Economics, Advisor to the Head of the
Ternopil Regional State Administration*
ORCID: 0000-0002-7494-0340

Крамар Маріан Олегович
*аспірант кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій
Львівського університету бізнесу та права*

Kramar Marian
*Postgraduate Student of the
Department of Business Economics and Information Technology
Lviv University of Business and Law*
ORCID: 0000-0001-7150-1783

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7967

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT IN MEDICAL INSTITUTIONS

Анотація. Об'єктом даного дослідження є шляхи удосконалення менеджменту у медичних закладах первинного рівня та ефективність його застосування на практиці. Методологія дослідження спирається на теоретико-методичний та методологічний аналіз наукової літератури.

Одним із факторів сталого розвитку України є забезпечення належного стану здоров'я її громадян. Важлива роль відводиться системі охорони здоров'я та ринку медичних послуг. На жаль, система охорони здоров'я України перебуває не в належному стані. Причинами цього є низький рівень фінансування, ресурсного та правового забезпечення, диспропорції в її структурі.

Результати даного дослідження дозволяють представити сутність економічної категорії «менеджмент в медичних установах» як комплексну систему індикаторів, через які відображається відповідність досягнутих результатів установленим нормам у меті та цілях діяльності установ, а також задоволеність інтересів керівників установ. У роботі з'ясовано, що для впровадження менеджменту необхідно дотриматися чотирьох базових складових: планування (стратегічне і оперативне), організація (зміна структури і вміння керувати нею), мотивація (впорядкування персоналу і ефективність його діяльності), контроль (загальне дослідження про виконання поставлених стратегічних цілей і завдань у медичній установі). У ході дослідження встановлено, що на сьогоднішній день менеджмент в медичних установах України досить застарілий, потребує впровадження новітніх технологій і не лише технічного забезпечення, але й людського ресурсу. Для удосконалення сфери контролю та управління для закладів охорони здоров'я необхідно створити достатнє інформаційно-комунікаційне забезпечення, а також і кадрове забезпечення. Доведено, що удосконалення функціонування медичних установ не можливе без впровадження ефективного менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, медична реформа, стратегічне планування, управління цілями.

Summary. The object of this research is ways to improve management in primary care facilities and the effectiveness of its application in practice. The methodology of the research is based on theoretical and methodological analysis of the scientific literature.

One of the factors of sustainable development of Ukraine is to ensure the proper health of its citizens. The health care system and the health care market play an important role. Unfortunately, Ukraine's health care system is not in good condition. The reasons for this are the low level of funding, resource and legal support, disparities in its structure.

The results of this research allow us to present the essence of the economic category «management in medical institutions» as a comprehensive system of indicators that reflect the compliance of the achieved results with the established norms in the purpose and objectives of institutions, as well as the interests of heads of institutions. The research found out that the implementation of management requires four basic components: planning (strategic and operational), organization (change of structure and ability to manage it), motivation (staffing and efficiency), control (general study of the implementation of strategic goals and objectives in the medical institution). The research found that today the management of medical institutions in Ukraine is quite outdated, requires the introduction of new technologies and not only technical support but also human resources. To improve the scope of control and management for health care facilities, it is necessary to create sufficient information and communication support, as well as staffing. It is proved that improving the functioning of medical institutions is not possible without the introduction of effective management.

Key words: management, medical reform, strategic planning, goal management.

Вступ. Проблеми сфери охорони здоров'я, такі як низька якість та ефективність надання медичних послуг, неефективне витрачання бюджетних коштів і, як наслідок, катастрофічні витрати домогосподарств на охорону здоров'я є першочерговими питаннями у процесі реформування охорони здоров'я в Україні.

Головною метою для медичної реформи є усунення нерівності у галузі охорони здоров'я, а також спрямування системи охорони здоров'я України до універсальної доступності послуг та задоволення потреби громадян у створенні фінансово, соціально та політично виважених відносин між ними та системою охорони здоров'я.

Відповідно до законодавства України, до повноважень місцевого самоврядування належать управління закладами охорони здоров'я, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення, організація медичного обслуговування та харчування в комунальних оздоровчих закладах, забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності медичного обслуговування на відповідній території, а також розвиток усіх видів медичного обслуговування, зокрема розвиток мережі закладів охорони здоров'я, сприяння підготовці та підвищенню кваліфікації спеціалістів [1].

Зараз органи місцевого самоврядування стикаються з низкою перешкод для розвитку закладів охорони здоров'я: значні кошти з місцевих бюджетів спрямовуються на фінансування поточних витрат, а не на розвиток закладів та їхнього персоналу. Запровадження нової моделі дасть місцевому самоврядуванню можливості для повноцінного виконання своїх обов'язків у сфері охорони здоров'я.

Передусім це буде досягнуто шляхом прозорого розмежування: з національного рівня фінансуватиметься програма медичних гарантій, тоді

як кошти місцевих бюджетів буде спрямовано на покращення якості роботи закладів охорони здоров'я та впровадження місцевих програм [2].

Метою роботи є охарактеризувати запровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я, яка передбачає чіткі зрозумілі гарантії держави щодо медичної допомоги, кращий фінансовий захист для громадян у випадку хвороби, ефективний і справедливий розподіл ресурсів та скорочення платежів пацієнтів [3]. Таким чином мають бути визначення функції, які забезпечують фінансування системи охорони здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед основних напрямів реформування медичної галузі в Україні визначено підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я шляхом: проведення функціонально-структурних перетворень з диференціацією лікарень та ліжкового фонду залежно від медичної допомоги; розмежування первинної, вторинної та третинної медичної допомоги з пріоритетом розвитку першої на засадах сімейної медицини; запровадження професійного менеджменту.

Реформа передбачає автономізацію закладів охорони здоров'я, що означає ведення самостійної господарської діяльності, автономності прийняття рішень у розподілі ресурсів, бюджетування, відповідальності керівництва лікарні за її ефективне функціонування. Саме професійний менеджмент сприяє прискоренню розвитку медичної установи, що безпосередньо пов'язано із якісним та кількісним наповненням управлінців на один медичний заклад. Реалізація медичної реформи потребує спеціально підготовлених фахівців -управлінців, які володіють сучасними знаннями з економіки, фінансового менеджменту, а також мають базові знання з основ суспільного здоров'я. Такі фахівці

зможуть контролювати медичну системи, як у внутрішньому вимірі, так і застосовувати свої навички на зовнішню медичну атмосферу з метою удосконалення цілісної медичної системи в Україні, адже не можна впроваджувати медичну реформу не розуміючи методики її функціонування та можливості майбутнього контролю.

На сьогоднішній день менеджмент в медичних установах України досить застарілий, потребує впровадження новітніх технологій і не лише технічного забезпечення, але й людського ресурсу. Для удосконалення сфери контролю та управління для закладів охорони здоров'я необхідно створити достатнє інформаційно-комунікаційне забезпечення, а також і кадрове забезпечення. На жаль, більша частина керівників новостворених закладів не мають практичного досвіду керування. На ці посади повинні призначатися професійні менеджери, які стануть провідниками реформ охорони здоров'я та зможуть їх впроваджувати навіть у самих віддалених від столиці регіонах.

Перша причина проведення медичної реформи — це приклад неефективного менеджменту, адже з самого початку було порушено його базові принципи. Реформування відбувається без ретельної підготовки, чіткого планування, у тому числі й фінансового, не проведена належним чином роз'яснювальна робота з населенням. У сучасних медичних закладах керувати повинні не лікарі без досвіду, а ефективні управлінці з відповідною освітою.

Сучасний менеджмент в лікарні виконує головний лікар, який не має змоги справлятися усіма

управлінськими функціями, такими як: питання економіки, управління та взаємодія з місцевою владою та навіть комунальними структурами, управління власною медичною структурою і її персоналом.

Такий широкий спектр обов'язків не може виконувати одна людина. Необхідно ввести менеджерів у систему охорони здоров'я і безпосередньо у медичні заклади і показати, що це ефективно, коли головний лікар займається одними питаннями, а менеджер — іншими. Саме тому удосконалення менеджменту медичних закладів України є болючим питанням у медичній реформі.

Менеджмент — це організація праці закладу для досягнення визначених цілей. Для успішного досягнення цілей необхідне швидке пристосування організації до змін зовнішнього середовища, даний фактор говорить про можливість функціонування медичної установи в будь-яких умовах, не дивлячись на зміни та реформації. Ось це демонструє готовність закладу до змін.

Проблемою з якою стикається кожний головний лікар є історично сформована та застаріла адміністративно-командна культура, яку змінити для керівництва надзвичайно важко, а інколи навіть не можливо. Адже трансформація культури нестиме за собою втрати персоналу, невдоволеність, плинність кадрів, не виконання обов'язків і у кінцевому результаті негативне ставлення клієнта до постачальника медичних послуг.

Щоб подолати усі звиклі канони в українських лікарнях варто застосувати удосконалений менеджмент, який полягатиме у ключових діях ме-

Таблиця 1

Характеристика критеріїв адміністративно-командної культури у медичних закладах України

Критерій	Характеристика
Централізований підхід до управління	Абсолютна централізація всіх управлінських рішень, концентрація повноважень «нагорі». Визначеність «згори» певних параметрів, які для автономних закладів встановлює керівник закладу (наприклад, принципи та розмір мотивації персоналу, інвестиції тощо).
Матеріальна мотивація	Тарифна сітка як принцип визначення мотивації персоналу, за яким стимулюються лояльність до професії та категорія лікаря, що за умов напівзруйнованої системи підвищення кваліфікації веде до зрівнялівки, повністю відірваної від реальної кваліфікації лікаря.
Відсутність власних рішень	Наслідком перших двох рис є виняткова пасивність і несамостійність персоналу у вирішенні організаційних питань.
Неклієнтоорієнтованість	Наслідком другої риси є цілковита відсутність інтересу медичних працівників до пацієнта (в кращому випадку в ньому бачать «випадок», хворобу, але не людину з її пріоритетами та бажаннями), що, у свою чергу, зумовлює відсутність клієнтського сервісу в закладах охорони здоров'я.
Розсіювання обов'язків	Відсутність виокремленої управлінської функції: директором організації є головний лікар, який часто є ще й практикуючим лікарем, що в більшості випадків призводить до конфлікту між управлінською та виконавчою функціями; головний лікар часто є радше адміністратором, ніж менеджером або лідером.

Джерело: складено автором на основі [4]

неджеря, який керуватиметься моделлю «Циклу управління» на рис. 1.

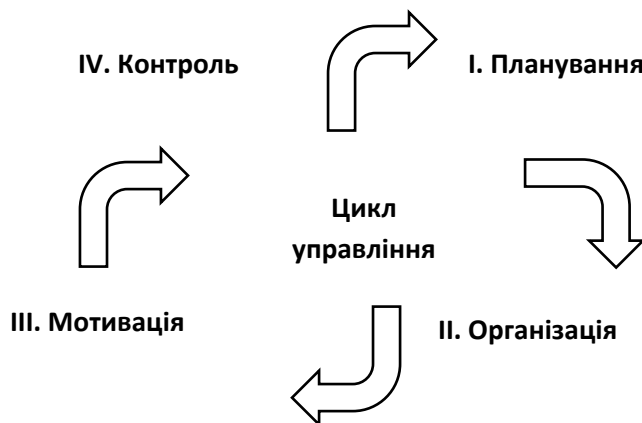


Рис.1. Модель циклу управління для медичних закладів
Джерело: [4]

Розглянемо кожний елемент у моделі циклу управління детальніше. Розпочнемо із елементу планування і його значення для подальшого функціонування медичного закладу. Звісно воно має важливе значення, адже створює умови для майбутнього функціонування лікарень. У процесі планування організація визначає мету свого існування, довгострокові та короткострокові цілі, а також необхідні кроки для реалізації цілей із залученням ресурсів.

В організації виділяють два рівні управління:

- стратегічне управління;
- оперативне управління (наприклад, управління часом прийому пацієнтів, управління ресурсами).

Стратегічне планування — це визначення напрямку розвитку організації на довгостроковий (три роки) та короткостроковий (один рік) період.

Стратегічне планування, що здійснене вперше, — досить тривала та трудомістка процедура, оскільки під час зустрічей робочої групи формуються засади іншої культури, стратегічна команда вчиться приймати управлінські рішення та перевіряє задекларовані цінності на справжність [2].

Наступним етапом моделі циклу управління є організація. Для її реалізації необхідно проаналізувати організаційну структуру медичного закладу. Важливо розуміти, що організаційна структура є втіленням стратегії організації, тобто повинна відповідати стратегії та змінюватися разом з нею.

Отже, після розроблення стратегії обов'язково необхідно переконатися, що поточна організаційна структура їй не заважає. Тому важливо визначити роль кожного з підрозділів щодо загальної місії організації та індикатори, що визначають результат

роботи підрозділу [5]. Таким чином у медичному закладі будується організаційна основа, яка пов'язана із вирішенням базових завдань і цілей лікарні, які мають терміни виконання і відповідальних осіб.

Наступний суттєвий чинник на удосконалення менеджменту у лікарнях є мотивування персоналу. Мотивація — це система стимулів та процес стимулювання бажаної (з точки зору стратегії організації) поведінки працівників. Важливо підкреслити, що: зв'язки мотиваційних стимулів зі стратегією повинні бути чіткими та зрозумілими, а сама мотивація має бути не тільки матеріальною [4].

Для сучасних менеджерів делегування повноважень — це фактор успішного функціонування будь-якого підприємства, адже за виконання завдання несуть відповідальність визначені особи, у визначеному місці за певний термін [2].

Врешті-решт, жодна система не запрацює без контролю. В організації контроль повинен набути системних форм і складатися з періодичних нарад, на яких заслуховуються та обговорюються звіти про реалізацію планів та показників.

Важливою рисою таких нарад повинна бути культура спільного пошуку та навчання: їхня мета не в тому, щоб когось покарати, а в тому, щоб зрозуміти, чи достатньо швидко ми рухаємось у визначеному напрямі і що потрібно змінити, якщо рухаємось не туди. Саме тому всі відповідальні приходять на наради вже з підготовленим аналізом своїх показників і пропозиціями щодо подальших дій.

Для того, щоб в організації ефективно працювала система контролю, необхідно:

- мати стратегічний план;
- чітко розуміти організаційну структуру та розподіл зон відповідальності;
- для кожного підрозділу (а в ідеалі — працівника) визначити ключові показники діяльності (механізм їх визначення, періодичність виміру та норми), що відповідають стратегії;
- створити систему нарад, на яких усі відповідальні менеджери періодично звітують про виконання планів та показників;
- дотримуватись культури спільного пошуку та навчання, щоб стимулювати самостійне вирішення проблем менеджерами, а не приховування їх від керівництва.

Висновки після заходів контролю повинні враховуватись при наступному циклі стратегічного планування.

На сьогоднішній день вищі навчальні заклади готують фахівців з напрямку менеджменту, які здатні створювати і впроваджувати новизну у колишні медичні установи. На прикладі Європи, слід

звернути увагу на те, що при проведенні медичних змін у країнах ЄС в першу чергу запроваджується магістерська програма з менеджменту в охороні здоров'я, яка готує управлінців з сучасними знаннями економіки, управління, державного управління. Випускники після дворічного курсу навчання отримують знання з економіки, права, логістики, статистики, фінансового менеджменту, епідеміології, політики у сфері охорони здоров'я. Таким чином вже готові фахівці здатні оволодіти і управляти в тому чи іншому закладі.

Може допомогти у пошуку ефективного менеджменту також і використання механізмів державно-приватного партнерства. На жаль, сьогодні медична галузь є надзвичайно закритою, і «чужих» фахівців не допускає, і це заважає змінити ситуацію в охороні здоров'я на краще.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Удосконалення функціонування медичних установ не можливе без впровадження ефективного менеджменту. На сьогоднішній день в Україні відсутність фахівців сфери управління в медичних установах є суттєво відчутною, адже лише один керівник вирішує питання медичного обслуговування та стратегічні цілі лікарні. Даний факт є одним з ключових у питанні реформування системи охорони здоров'я.

Для впровадження менеджменту необхідно дотриматися чотирьох базових складових: планування (стратегічне і оперативне), організація (зміна структури і вміння керувати нею), мотивація (впорядкування персоналу і ефективність його діяльності), контроль (загальне дослідження про виконання поставлених стратегічних цілей і завдань у медичній установі). Таким чином для закладів охорони здоров'я вдасться делегувати повноваження від головного лікаря до менеджера вищої ланки, який вдало розподілить обов'язки між менеджерами середнього рівня, а відповідно вони будуть контролювати процес виконання поставлених завдань у менеджерів нижчої ланки [2].

В Україні система охорони здоров'я перебуває на стадії кардинальних змін, які безпосередньо пов'язані із сучасними тенденціями суспільства. Саме тому електронне впорядкування охорони здоров'я дасть змогу контролювати стан здоров'я населення в цілому та здійснювати загальний контроль, як з боку особи-пацієнта, так і з боку медичного працівника.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є удосконалення ефективного менеджменту в медичних закладах.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Західна О. Р., Мидлик Ю. І. Медична реформа в умовах децентралізації влади в Україні. Науковий журнал «Молодий вчений». 2017. № 11 (51). С. 1155–1158. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/278.pdf>
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України № 2168-VIII від 19.10.2017 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
4. Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво /Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна» К., 2018. 368 с. URL: http://moz.gov.ua/uploads/0/4992phc_
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Pro misceve samovrjaduvannja v Ukrajinі: Zakon Ukrajinjy # 280/97-VR vid 21.05.1997 r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Zakhidna O. R., Mydlyk Ju. I. Medychna reforma v umovakh decentralizaciji vlady v Ukrajinі. Naukovyj zhurnal «Molodyj vchenyj». 2017. #11 (51). S. 1155–1158. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/278.pdf>
3. Pro derzhavni finansovi gharantiji medychnogho obslughovuvannja naselennja: Zakon Ukrajinjy # 2168-VIII vid 19.10.2017 r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
4. Bacenko D., Braghinskyj P., Buchma M. Jak orghanizuvaty systemu nadannja pervynnoji medychnoji dopomogy na miscevomu rivni. Operacijne kerivnyctvo /Ministerstvo okhorony zdorov'ja Ukrajinjy, Proekt USAID «Reforma VIL-poslugh u diji», TOV «Aghentstvo «Ukrajina» K., 2018. 368 s. URL: http://moz.gov.ua/uploads/0/4992phc_
5. Oficijnyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrajinjy. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

Хохотва Олександр Петрович
*доктор технічних наук, доцент,
доцент кафедри екології та технології рослинних полімерів
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Хохотва Александр Петрович
*доктор технических наук, доцент,
доцент кафедры экологии и технологии растительных полимеров
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

Khokhotva Oleksandr
*Doctor of Technical Sciences, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7968

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ХІМІЧНОГО ЛІЗИНГУ
ТА ІНШИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ХІМІЧНИМИ
РЕЧОВИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ХИМИЧЕСКОГО ЛИЗИНГА
И ДРУГИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ХИМИЧЕСКИМИ
ВЕЩЕСТВАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**A COMPARATIVE STUDY OF CHEMICAL LEASING
AND OTHER BUSINESS MODELS IN CHEMICALS
MANAGEMENT AT COMPANIES**

Анотація. Хімічний лізинг, як модель сталого управління хімічними речовинами на підприємствах, був запропонований на основі ідеї більш чистого виробництва та запобігання забрудненню, а не очищення стічних вод. Він відноситься до методів управління хімічними речовинами і має на меті підвищити ефективність їх використання у виробничих процесах, одночасно знижуючи ризик від хімічних речовин і захищаючи здоров'я працівників. Це покращує економічні та екологічні показники компаній-партнерів та їх доступ до нових ринків. Як сучасна бізнес-модель, хімічний лізинг орієнтований на послуги та зміщує фокус із збільшення продажів хімічних речовин на збільшення годаної вартості. Зростання споживання хімічних речовин означає економічні втрати перш за все для їх постачальника. Це дозволяє ефективно керувати хімічними ризиками та має ряд економічних та екологічних переваг як для користувачів, так і для виробників хімікатів. Світовий досвід впровадження показав, що дана бізнес-модель найбільш ефективна в першу чергу по відношенню до хімікатів, які використовуються у допоміжних виробничих процесах, і дозволяє скоротити їх споживання до 30%, а також споживання води до 50%. Хімічний лізинг має ряд чітких відмінностей від інших бізнес-моделей, які часто використовуються в управлінні хімічними речовинами в умовах промислового виробництва. Він передбачає довгострокові контракти та тісну співпрацю між виробником і споживачем хімікатів, що означає краще планування фінансових витрат, зниження споживання хімікатів, замикання циклу поводження з матеріалами, що веде до збереження ресурсів, енергозбереження, зниження негативного екологічного впливу та уникнення/зменшення ризиків, що виникають від використання хімічних речовин. Все це може зробити хімічний лізинг кращим варіантом для впровадження підходів циркулярної економіки щодо застосування хімікатів у різних галузях народного господарства.

Ключові слова: хімічний лізинг, циркулярна економіка, управління хімічними речовинами, безпека, більш чисте виробництво, сервіс-орієнтовані бізнес-моделі.

Аннотация. Химический лизинг, как модель устойчивого управления химическими веществами на предприятиях, был предложен на основе идеи более чистого производства и предотвращения загрязнения, а не очистки стоков. Он относится к методам управления химическими веществами, а его цель – повысить эффективность их использования в производственных процессах, одновременно снижая риск от химических веществ и защищая здоровье рабочих. Это улучшает экономические и экологические показатели компаний-партнеров и их доступ к новым рынкам. Как современная бизнес-модель, химический лизинг ориентирован на услуги, при этом фокус смещает с увеличения продаж химических веществ на увеличение добавленной стоимости. Рост потребления химических веществ означает экономические потери, прежде всего, для их поставщика. Это позволяет эффективно управлять химическими рисками и имеет ряд экономических и экологических преимуществ как для пользователей, так и производителей химикатов. Мировой опыт внедрения показал, что данная бизнес-модель наиболее эффективна в первую очередь по отношению к химикатам, используемым во вспомогательных производственных процессах, и позволяет сократить их потребление до 30%, а также потребление воды до 50%. Химический лизинг имеет ряд четких отличий от других бизнес-моделей, часто используемых в управлении химическими веществами в условиях промышленного производства. Он предусматривает долгосрочные контракты и тесное сотрудничество между производителем и потребителем химикатов, что означает лучшее планирование финансовых расходов, снижение потребления химикатов, замыкание цикла обращения с материалами, ведущие к сохранению ресурсов, энергосбережению, снижению отрицательного экологического воздействия и избегание/уменьшение рисков, возникающих при использовании химических веществ. Все это может сделать химический лизинг более предпочтительным вариантом для внедрения подходов циркулярной экономики в сфере применения химикатов в разных отраслях народного хозяйства.

Ключевые слова: химический лизинг, циркулярная экономика, управление химическими веществами, безопасность, более чистое производство, сервис-ориентированные бизнес-модели.

Summary. Chemical leasing, as a model for the sustainable management of chemicals in the companies, was created on the basis of the idea of cleaner production and pollution prevention, instead of effluents treatment. It refers to the effective management of chemicals and aims to increase the efficiency of the use of chemicals while reducing the risk of chemicals and protecting health of employees. This improves the economic and environmental performance of participating companies and their access to new markets. As a modern business model, it is service-oriented and shifts the focus from increasing sales of chemicals to a value-added approach. Increasing consumption of chemicals means economic losses for the suppliers. This allows effective management of chemical risks and has a number of economic and environmental benefits for users and manufacturers. Global experience has shown that this business model is most effective primarily in relation to chemicals, used in auxiliary processes, and promote the reduction of their consumption by up to 30% and water consumption by up to 50%. Chemical leasing distinctly differs from other business model often used in chemicals management in industrial conditions. It implies long-term contracts and close cooperation between the producer and the user of the chemicals, that means better predictability of financial expenditures, lower consumption of chemicals, closing the material cycle, that lead to resource conservation, energy savings, a reduction in the environmental impact, and avoidance/reduction of risks arising from the use of chemicals. It all can make chemical leasing more preferable option for implementation of circular economy approaches regarding application of chemicals in different economic sectors.

Key words: chemical leasing, circular economy, chemicals management, safety, cleaner production, service-oriented business models.

Постановка проблеми. Економічне зростання промислового виробництва, як правило, супроводжується пропорційним зростанням споживання матеріальних ресурсів, зокрема, хімічних речовин, переважна більшість яких є небезпечними для здоров'я людей і якості довкілля. Проблема, яка постає перед промисловістю у рамках концепції сталого розвитку, є розірвати зв'язок між зростанням прибутковості виробництва і збільшенням споживання матеріалів, а по можливості навіть зменшити ресурсоемкість виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Промислове виробництво тісно пов'язане з трьома стовпами сталого розвитку: економічна конкурен-

тоспроможність, соціальні аспекти (працевлаштування, якість життя) і вплив на навколишнє середовище.

Зусилля промисловців і дослідників спрямовані на оптимізацію життєвого циклу, в першу чергу на переробку і безпечне використання відпрацьованої продукції та промислових відходів. Розробляються більш ефективні виробничі системи, обладнання, промислові процеси для мінімізації споживання первинних сировинних і енергетичних ресурсів.

Глобалізація, зміна способів споживання і виробництва та зростаюча стурбованість станом довкілля кидають новий виклик підприємствам, які

хочуть зберегти конкурентоспроможність, в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

Концепція ресурсоефективного та чистішого виробництва, запропонована ЮНІДО (UNIDO — United Nations Industrial Development Organization), є ефективним засобом для досягнення сталого промислового розвитку. У його основі лежить інтегрована превентивна екологічна стратегія для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження ризиків для здоров'я людини, зменшення кількості газових викидів, рідких і твердих відходів в джерелі їх утворення.

Хімічні речовини стали частиною нашого повсякденного життя і відіграють важливу роль у житті індустріального суспільства. Виробництво, торгівля, застосування хімічних речовин є частиною системи, у якій продаж хімічних речовин у світі у 2020 році становив 3,471 млрд євро [1]. Основні продукти хімічної промисловості, такі як фарби, пігменти, агрохімія, нафтохімія, побутова хімія, є основою економічного зростання хімічної промисловості.

Нові тенденції у виробництві та використанні хімічних речовин спрямовані на збереження здоров'я та покращення якості життя. При використанні такі речовини потрапляють в навколишнє середовище і можуть значною мірою призвести до його забруднення, що веде до втрат як з економічної, так і з екологічної точок зору. Для хімічної промисловості країни дуже важливо сприяти покращенню соціально-економічного розвитку, тому вплив хімічних речовин на навколишнє середовище та здоров'я людей слід мінімізувати. Можливість вирішити конфлікт інтересів між хімічною промисловістю та екологічною політикою вбачається у просуванні нової бізнес-моделі, в якій прибуток залежить не від кількості проданих хімікатів, а від функції, корисності хімікату. Хімічний лізинг, як бізнес-модель, забезпечує конкурентоспроможність хімічної промисловості та забезпечує безпеку населення [2, 3]. Хімічний лізинг як нова бізнес-модель для комерційного використання хімічних речовин був започаткований і фінансувався Міністерством навколишнього середовища Австрії. Австрійська ініціатива була прийнята ЮНІДО у 2004 році та впроваджена у ряді економічних секторів кількох країн — Єгипту, Мексики та Росії [4].

Хімічний лізинг є однією з бізнес-моделей, які орієнтовані на обслуговування і зосереджені на управлінні хімічними речовинами. Іншими моделями, які належать до сфери послуг, є кла-

сичний лізинг, послуги з управління хімічними речовинами (Chemical Management Services), аутсорсинг, система оплати за виробництво (Pay-On-Production), постачання з одного джерела (Single Source Supply), ціна за одиницю (Cost-Per Unit).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є порівняння хімічного лізингу з іншими існуючими у промисловості сервіс-орієнтованими бізнес-моделями, які спрямовані або можуть бути використані в управлінні хімічними речовинами, та виявлення чітких відмінностей, які можуть зробити хімічний лізинг більш привабливим для раціонального споживання хімічних речовин на виробництві і сприяти переходу до циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу

Сервіс-орієнтовані бізнес-моделі щодо поводження з хімічними речовинами

Кожна з бізнес-моделей, орієнтованих на обслуговування, має специфічні характеристики і, таким чином, різний внесок у досягнення економічних та екологічних цілей промисловості та суспільства.

Хімічний лізинг

Концепція хімічного лізингу заснована на превентивній ідеї більш чистого виробництва [2; 5]. Її суть полягає в наступному. Багато підприємств для проведення технологічних процесів закуповують ті чи інші хімічні речовини. По суті, самі по собі хімікати їм не потрібні, їм потрібні певні функції, які виконуються цими хімікатами: соляна кислота купується для травлення сталі перед нанесенням гальванічних покриттів, мастильні речовини закуповуються для забезпечення гладкості роботи конвеєрів та інших рухомих механізмів, клей потрібен для заклеювання упаковки/наклеювання етикеток тощо.

При цьому потрібні хімікати часто застосовуються нераціонально, з перевитратою, що веде до непотрібних додаткових фінансових витрат внаслідок закупівлі з надлишком та утилізації утворених токсичних відходів. Підприємство, як правило, намагається зменшити свої витрати на допоміжні матеріали, до яких відносяться і хімічні речовини.

Зважаючи на наявність на ринку декількох альтернатив, зазвичай купується найдешевше (а як відомо, дуже часто дешеве хорошим не буває) і малоефективне, що, знову таки, веде до перевитрати, збільшенню переробок і, як наслідок, частоти закупівель.

Традиційно постачальник хімікатів, продаючи їх споживачеві, має чіткий економічний інтерес

у збільшенні кількості поставок, оскільки його прибуток залежить від обсягу продажів. Останній, в свою чергу, пов'язаний з більш інтенсивним споживанням сировини і збільшенням викидів у навколишнє середовище внаслідок надлишкового виробництва та нераціонального використання.

З тупикової ситуації, коли підприємство прагне (зі змінним успіхом) купувати менше, а постачальник продавати більше, є вихід — бізнес-модель хімічного лізингу. У ній постачальник отримує платню не за об'єм проданих хімікатів, а за послугу, функцію, що виконується цими хімічними речовинами. Таким чином, постачальник хімікатів перетворюється на постачальника послуг і буде прагнути знизити свої витрати, надаючи споживачу послугу обумовленої якості. Тобто, відповідальність за якість надання послуг з використанням хімічних речовин у рамках моделі хімічного лізингу лежить на постачальнику цих хімічних речовин.

Зниження витрат зазвичай означає зниження споживання хімікатів. Постачальник хімікатів, володіючи ноу-хау щодо властивостей хімікатів і способів їх найбільш раціонального використання і переробки, буде намагатися застосовувати їх з максимальною ефективністю. Таким чином, зв'язка «об'єм продажів — прибуток» розривається: прибуток залежить не від кількості проданого хімікату, а від його ефективності, від створення додаткової вартості. Оплата розраховується не в грошових одиницях за кг або л, а, наприклад, за м² пофарбованої поверхні, за кількість годин безперебійної роботи конвеєра, який залежить від якості мастила, за кількість гектарів сільськогосподарських угідь без шкідників тощо.

В результаті виробник має економічний інтерес у скороченні споживання хімічної продукції шляхом оптимізації процесу. Наслідком цього є тісніша співпраця між виробником і споживачем хімічних речовин. Це економічно вигідно для обох партнерів, і, зокрема, в результаті меншого споживання хімічних речовин, може призвести до збереження ресурсів, енергозбереження, зменшення впливу на навколишнє середовище та уникнення/зменшення ризиків, що виникають від використання хімікати.

У рамках бізнес-моделей хімічного лізингу відповідальність виробника та постачальника послуг розширюється і може включати управління всім життєвим циклом хімічних речовин. Послуги надаються, як правило, виробником хімічної продукції, а в окремих випадках також і третьою стороною, наприклад, виробником обладнання.

Ключовими елементами успішної бізнес-моделі хімічного лізингу є правильний розподіл вигод, високі стандарти якості та взаємна довіра між компаніями-учасниками.

Класичний лізинг (Classical leasing)

Термін «хімічний лізинг» — це назва бізнес-моделі і не стосується лізингу хімічних речовин, хоча він може включати лізингові операції. У класичному лізингу увага зосереджена на фінансуванні, а постачальник залишається власником хімічної речовини. Користувач сплачує узгоджену плату за використання хімічної речовини, і між партнерами немає технічної співпраці. Лізинг хімічних речовин може застосовуватися по відношенню до хімікатів, які не використовуються в основному виробничому процесі, наприклад, розчинників у процесах знежирення.

Під лізингом у його початковій формі розумілася передача у користування землі або майна на обмежений період в обмін на регулярні платежі, а пізніше за аналогією він використовувався і по відношенню до інших активів або послуг. Протягом останніх десятиліть лізинг був розроблений як нова модель фінансування, яка дозволяє компаніям негайно отримати у користування машини, основні засоби або обладнання в обмін на регулярні платежі орендодавцю протягом певного періоду часу.

Загальною ознакою таких договорів лізингу є те, що власник товару зобов'язується дозволити орендарю використовувати товар протягом певного періоду часу за періодичні платежі. По суті, орендар отримує право користування товаром, але не фактичне володіння ним. Але замість того, щоб сплачувати повну ціну наперед, необхідно лише платити регулярні (щомісячні) лізингові платежі. Це відповідає ідеї, що клієнт зацікавлений у використанні чогось (наприклад, автомобіля), а не у володінні ним.

У більшості форм лізингу ризику об'єкта та витрати на обслуговування несе орендар. У випадку хімічного лізингу, навпаки, коло відповідальності компанії-постачальника розширюється і включає елементи управління ланцюгом поставок, навчання персоналу користувача та/або переробку залишків хімічних матеріалів. Завдяки такій інтенсифікації співпраці хімічний лізинг створює умови для довгострокових ділових відносин і відкриває додаткові можливості для залучення клієнтів.

Класичний лізинг відрізняється від хімічного лізингу, зокрема, тим, що перший не передбачає оптимізацію процесів або більш інтенсивну співпрацю з обміном досвідом між партнерами у рамках контракту, що характерно для хімічного лізингу.

Послуги з управління хімічними речовинами (Chemical Management Services)

Послуги з управління хімічними речовинами (УХР) передбачають стратегічні довгострокові відносини, в яких клієнт укладає контракт з постачальником послуг, який постачає та керує хімічними речовинами клієнта. УХР загалом зосереджується на всіх хімічних речовинах у компанії, яка прийняла рішення впровадити цю модель.

УХР — це B2B-модель, яка має багато спільного з моделлю хімічного лізингу. Ділові відносини між постачальником послуг з управління (не обов'язково виробником хімічних речовин) і користувачем цих хімікатів мають на меті зменшити витрати і ризики протягом життєвого циклу, а також вплив на навколишнє середовище [6]. Основна увага УХР зосереджена на послугах, пов'язаних з хімічними речовинами, переважно на управлінні хімічними речовинами для користувача щодо придбання, доставки, зберігання, переробки, утилізації, моніторингу викидів, управління ризиками та вимірювання якості [7]. Ці послуги часто виконуються ефективніше та за менших витрат, ніж якби підприємство виконувало все самостійно, а фінансова винагорода постачальника послуг залежить насамперед від кількості та якості наданих послуг, а не від обсягу хімічної продукції. Тобто, як і хімічний лізинг, УХР має на меті усунути стимулювання зростання абсолютних кількостей збуту, розірвавши залежність прибутковості від обсягу проданих хімікатів [8].

Проте, на відміну від хімічного лізингу, CMS не обов'язково передбачає більш ефективне використання хімічних речовин та оптимізацію процесів [6]. Навпаки, хімічний лізинг завжди спрямований на оптимізацію процесу і підвищення ефективності використання хімікатів (вигода за кількістю).

Аутсорсинг (Outsourcing)

Аутсорсинг стосується передачі виконання окремих неефективних внутрішніх операцій третій стороні [9]. На аутсорсинг віддаються неосновні види діяльності, щоб звільнити кошти, персонал, час і мати можливість зосередитися на своїй основній, ключовій бізнес-діяльності.

Фокус на ключовій компетенції також притаманний і хімічному лізингу. Однак аутсорсинг стосується в першу чергу фізичних продуктів, в той час як хімічний лізинг та інші сервіс-орієнтовані бізнес-моделі в управлінні хімічними речовинами зосереджені на партнерстві на основі послуг, функціональності [8].

В аутсорсингу виробництво зазвичай переміщується на виробничий майданчик виконавця, в той час як у випадку хімічного лізингу всі роботи виконуються на підприємстві-користувачі, а не за його межами.

В хімічному лізингу відповідальність за виробничий процес лежить як на постачальнику послуг, який повинен забезпечити оптимальне протікання технологічного процесу з отриманням продукції належної якості, так і на користувачі, який зобов'язується надати вихідні дані для оптимізації процесу і персонал для навчання постачальником. У аутсорсингу ні про яку оптимізацію виробничого процесу або довгострокову співпрацю між постачальником і споживачем мова не йдеться, а відповідальність за процес повністю перекладається на третю сторону. У більшості випадків оптимізація процесу не є частиною контракту на аутсорсинг. Між партнерами немає обміну знаннями про процес, і користувачі зазвичай не знають, які хімічні речовини були використані у виробничому процесі, який переданий на аутсорсинг. Контракт стосується витрат не лише на хімікати, але також на оплату праці працівників, обслуговування обладнання та вартість інших ресурсів (енергія, вода тощо).

Система оплати за виробництво (Pay-On-Production)

У такі бізнес-моделі партнерами, між якими підписується відповідний контракт, є заводобудівник та користувач цього підприємства. Ця бізнес-модель зустрічається, зокрема, в автомобільній промисловості [10]. Виробник-будівельник заводу планує, фінансує, будує, експлуатує та обслуговує завод на виробничому майданчику користувача. На відміну від хімічного лізингу, де оплата базується на функції хімічної речовини, у моделі PoP в основі оплати лежить продуктивність виробничого підприємства (наприклад, кількість зібраних автомобілів).

Виробник хімічних речовин, які використовуються у технологічних операціях, не обов'язково бере участь у цій бізнес-моделі. Будівлі та обладнання підприємства залишаються власністю заводобудівника, який, однак, може ініціювати оптимізацію процесу із залученням відповідних експертів.

У випадку з хімічним лізингом виробник хімікатів часто зберігає право власності на них і, на відміну від моделі PoP, залишається обов'язковим бізнес-партнером. В окремих варіантах реалізації моделі хімічного лізингу заводобудівник залучається як додатковий партнер, і, таким чином, розширюються можливості всебічної оптимізації процесу.

Постачання з одного джерела (Single Source Supply, SSS)

Характерною особливістю бізнес-моделі постачання з одного джерела є зміна власника. Постачальник послуги купує товар, наприклад, металеві вироби, і обробляє його хімічними речовинами (наприклад, фарбує), а потім продає назад користувачеві. У цьому полягає відмінність від хімічного лізингу, у якому користувач завжди зберігає право власності на товар. Проте обидві бізнес-моделі зосереджені на оптимізації процесів.

В SSS співпраця з постачальником стає настільки інтенсивною, що він використовується практично як відділ компанії та отримує додаткові завдання, наприклад, завдання на дослідження та розробки. Контракти зазвичай містять положення, які стосуються постачання, але також містять вимоги стосовно якості [11].

Ціна за одиницю (Cost-Per Unit)

З точки зору підходу до розрахунку за надані послуги ця бізнес-модель загалом подібна до хімічного лізингу, але при цьому вона не передбачає додатковий послуг. Так, вона не включає переробку хімічних речовин, консультації щодо оптимального використання хімікатів, навчання персоналу користувача, не опікується питанням безпечності використовуваних хімічних речовин. У випадку хімічного лізингу усі ці додаткові послуги є надзвичайно важливими і сприяють поглибленню співпраці між постачальником і користувачем послуги.

Повернення хімікатів (Take Back Chemicals)

За участі компанії Royal Haskoning DHV була розроблена нова бізнес-модель під назвою Take Back Chemicals [11] для замикання матеріальних циклів у галузях, пов'язаних із хімічною промисловістю.

Ця бізнес-модель схожа на хімічний лізинг, але застосовується лише до хімічних речовин, які не споживаються в процесі та можуть бути повернуті на переробку. Таким чином, увага приділяється використанню хімічних речовин у неосновних виробничих процесах, таких як очищення/знежирення, окремі процеси, у яких використовуються каталізатори тощо. В основі розрахункової одиниці лежить хімічна функція.

Спільною характеристикою даної бізнес-моделі з хімічним лізингом є співпраця та обмін знаннями між учасниками, які мають вирішальне значення для успіху партнерства.

Вигоди партнерів від участі у проектах хімічного лізингу

Наріжним каменем, що забезпечує успішність здійснення проекту хімічного лізингу, є його економічна вигідність для всіх учасників.

Бізнес-модель хімічного лізингу дає можливість виробнику хімічних речовин збільшити прибуток:

- при збереженні обсягів виробництва хімікатів і їх більш раціональному та ефективному використанні — за рахунок задоволення потреби більшого числа споживачів;
- при збереженні існуючого числа споживачів — за рахунок економії сировини та енергоносіїв, оскільки вдасться уникнути перевиробництва при збереженні рівня задоволеності замовників;
- за рахунок встановлення тривалих партнерських відносин зі споживачами та отримання прямого доступу до потреб клієнтів, забезпечуючи таким чином більшу стабільність фінансових надходжень.

Користувач хімічних речовин:

- отримує продукт обумовленої якості, при цьому це коштує йому дешевше, ніж проведення процесу власними силами, оскільки оптимальніше протікає сам технологічний процес і витрачається менше хімічних речовин;
- позбувається необхідності самостійного вирішення питання утилізації відходів, що утворюються в результаті даного процесу з використанням хімікатів;
- більше часу може витратити на свою ключову бізнес-діяльність, на удосконалення основного продукту/виробу/послуги.

Так, в одному з проектів з хімічного лізингу в Сербії партнерами були Henkel (виробник клеїв) і Bambi Banat (виробник кондитерських виробів). Компанія Henkel надавала послугу заклеювання картонних коробок з печивом. Вона замінила клей, що використовувався раніше, на інший, який має нижчу температуру плавлення і дозволяє наносити його при меншому тиску. Вдалося також уникнути перевитрати клею. Оплата за послуги розраховувалася, виходячи з кількості заклеєних упаковок, а не виходячи з кількості витраченого клею. Така співпраця дозволила компанії Bambi Banat знизити споживання клею на >30% і скоротити витрати на обслуговування обладнання на 10000 євро/рік. Дані про економічну вигоду компанії Henkel не розкриваються, проте відомо, що вона не тільки отримала додатковий прибуток, але і значно потіснила конкурентів, оскільки раніше Bambi Banat закуповувала клей у кількох постачальників [12].

Хімічний лізинг вигідний і для постачальника обладнання, оскільки він:

- має можливість виробляти і створювати попит на нове, досконаліше обладнання;
- отримує доступ до нових ринків.

Чинники успішної реалізації моделі хімічного лізингу

Однією з передумов успішного впровадження хімічного лізингу є значний потенціал для оптимізації, щоб існувала економічна доцільність компаніям спробувати хімічний лізинг [13]. По-друге, як зазначено у [14], хімічний лізинг найбільш придатний для виробництв, де використовуються хімікати з високим коефіцієнтом рециркуляції та хімікати, які не є частиною кінцевого продукту (наприклад, розчинники та каталізатори, хімікати для очищення та фарбування). Іншими хімічними речовинами, які є перспективними з точки зору хімічного лізингу, є речовини, що викликають занепокоєння (chemicals of high concern, небезпечні речовини), та хімічні речовини з високою вартістю, такі як розсіл формиату цезію, який використовується у при бурінні та обслуговуванні нафтодобувних свердловин [13].

Перехід від ролі суто постачальника до надання послуг створює певні перешкоди як для постачальників, так і для користувачів з точки зору контрактів, обліку кількості та відповідальності за якість наданих послуг [13]. Виникають питання, чи має постачальник достатньо знань і досвіду, а також достатньо персоналу для виконання нових завдань, і як розрахувати розмір оплати за ці завдання.

У дослідженні ОЕСР [15] автори представили огляд літератури щодо економічних особливостей хімічного лізингу та подібних бізнес-моделей, зосереджуючись на русійних силах та бар'єрах та порівнюючи їх функціонування з традиційними контрактами. Згідно з цим дослідженням, основними перешкодами для ширшого застосування хімічного лізингу є суворе законодавство щодо

відходів, відсутність попиту з боку потенційних споживачів, ризики відповідальності, страх втратити ноу-хау для постачальника та небажання постачальника брати на себе всі інвестиції. Основним зовнішнім бар'єром є те, що потенційні користувачі хімічного лізингу не повністю усвідомлюють вартість хімічних речовин протягом їх життєвого циклу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Хімічний лізинг заснований на більш раціональному використанні хімічних речовин, скороченні відходів і більш ефективному замиканні матеріальних потоків. Це досягається переміщенням акценту з отримання прибутку шляхом збільшення продажів на створення доданої вартості через надання послуг. Хімічний лізинг має певні спільні риси з іншими бізнес-моделями, які можуть бути і вже застосовуються з метою ефективного використання хімічних речовин у виробництві. До основних відмінностей слід віднести вирішення питань оптимізації споживання хімікатів, тісну співпрацю, поєднання знань та досвіду виробників та користувачів, навчання персоналу користувача послуги. Це якраз ті елементи, які сприятимуть переходу до сталого виробництва і циркулярної економіки.

Необхідні подальші дослідження в області хімічного лізингу, зокрема, стосовно визначення розміру підприємств, для яких модель хімічного лізингу найбільш вигідна; типів процесів та відповідних хімічних речовин, найбільш придатних для реалізації проектів з хімічного лізингу; підходів до розрахунку ціни; процесу співробітництва, включаючи використання ноу-хау, обмін знаннями, та відносин між партнерами.

Література/References

1. Facts and Figures. 2020, the European chemical industry in a worldwide perspective. CEFIC, Brussels, 2022. URL: <http://www.cefic.org/Facts-and-Figures/> (04.04.2022)
2. Jakl T. Chemical Leasing: an intelligent and integrated business model with a view to sustainable development in materials management / T. Jakl, R. Joas, R. Schott, A. Windapenger. Springer, Vienna. 2004. 150 p.
3. Ohl C. Chemical Leasing Business Models — A Contribution to the Effective Risk Management of Chemical Substances / C. Ohl, F. Moser // Risk Analysis. 2007. Vol. 27, No 4. P. 999–1007. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2007.00938.x>
4. Chemical leasing: a global success story. Innovative business approaches for sound and efficient chemicals management. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 2011. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2014-03/ChL_Publication_2011_0.pdf (04.04.2022)
5. Jakl T. Chemical Leasing goes global — selling services instead of barrels: A Win-Win model for Environment and Industry / T. Jakl, P. Schwager. Springer Wien New York. 2008. 248 p.

6. Oldham J. Chemical management services — greening the supply chain / J. Oldham, T. Votta // *Greener Management International*. 2003. No 41. P. 89–100.
7. Mont O. Chemical Management Services in Sweden and Europe: Lessons for the Future / O. Mont, P. Singhal, Z. Fadeeva // *Journal of Industrial Ecology*. 2006. Vol. 10, No. 1–2. P. 279–292. doi: <https://doi.org/10.1162/108819806775545295>
8. Reiskin E. D. Servicing the chemical supply chain / E. D. Reiskin, A. L. White, J. Kauffman Johnson, Th. J. Votta // *Journal of Industrial Ecology*. 2000. Vol. 3, No. 2–3. P. 19–31.
9. Dolgui A. Outsourcing: definitions and analysis / Dolgui A., J.-M. Proth // *International Journal of Production Research*. 2013. Vol. 51, No 23–24. P. 6769–6777. doi: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.855338>
10. Decker C. Financing of Pay-on-Production-Models / C. Decker, St. Paesler // in: Knorr A., Lemper A., Sell A., Wohlmuth K. *Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen*. 2004. No. 92. URL: https://kipdf.com/financing-of-pay-on-production-models_5b0e62787f8b9aee9f8b45b1.html (08.04.2022)
11. Take Back Chemicals. Business incentives of chemical leasing in the chemical and manufacturing industry. White Paper. Royal Haskoning DHV, The Netherlands. 2017. URL: <https://www.royalhaskoningdhv.com/-/media/royalhaskoningdhvcorporate/files/global/literature/take-back-chemicals-white-paper.pdf?la=en-gb> (15.04.2022)
12. Global Promotion and Implementation of Chemical Leasing Business Models in Industry: 10 Years Outlook. United Nation Industrial Development Organization, Vienna, 2016. 60 p. URL: <https://open.unido.org/api/documents/4317153/download/10%20Years%20Report%20and%20Strategy%20Outlook.pdf> (15.04.2022)
13. Lozano R. Critical Reflections on the Chemical Leasing Concept / R. Lozano, A. Carpenter, F. J. Lozano // *Resources, Conservation and Recycling*. 2014. Vol. 86. P. 53–60. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.02.003>
14. Schwager P. The Application of Chemical Leasing Business Models in Mexico // P. Schwager, F. Moser // *Environmental Science and Pollution Research*. 2006. Vol. 13. P. 131–137. doi: <https://doi.org/10.1065/espr2006.02.294>
15. Economic Features of Chemical Leasing. Series on Risk Management No. 37, Environment, Health and Safety, Environment Directorate, OECD. 2017. URL: <https://www.oecd.org/chemicalsafety/risk-management/economic-features-of-chemical-leasing.pdf> (22.04.2022)

Грицишин Анна Тарасівна

*кандидат економічних наук, асистент кафедри туризму
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Грицишин Анна Тарасовна

*кандидат экономических наук, ассистент кафедры туризма
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Hrytsyshyn Anna

*PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Tourism
Ivan Franko National University of Lviv*

Білоус Софія Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Билоус София Васильевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры туризма
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Bilous Sofiia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism
Ivan Franko National University of Lviv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7960

**ГАСТРОДИПЛОМАТИЧНІ КАМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
БРЕНДИНГУ КРАЇН НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ**

**ГАСТРОДИПЛОМАТИЧЕСКИЕ КАМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТЫ
БРЕНДИНГА СТРАН НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ**

**GASTRODIPLOMACY CAMPAIGNS AS INSTRUMENTS
FOR BRANDING COUNTRIES AT THE INTERNATIONAL LEVEL**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню гастрономічних кампаній як інструментів брендингу країн на міжнародному рівні. Імідж будь-якої держави в сучасній системі міжнародних відносин залежить не лише від політичних, економічних, військових ресурсів, а й від її здатності презентувати себе через культуру. Саме тому у зовнішній політиці все більшого значення набуває громадська чи народна дипломатія, в якій активну участь беруть не лише професійні дипломати, а й представники громадських організацій, ділових кіл, науки і освіти, культури і мистецтва, ЗМІ тощо.

Наголошено, що в останні роки почав розвиватися новий напрямок дипломатії – гастрономічна дипломатія, яка стала інструментом міжкультурних відносин та спирається на ресурси національних кухонь. Вона використовується за обіднім столом, щоб впливати на думки та настрої політиків і світових лідерів, а також пересічних громадян. Протягом двох останніх десятиліть багато країн успішно провели гастрономічні кампанії, щоб збільшити свій культурний вплив за кордоном. У статті проаналізовано гастрономічні кампанії таких країн, як Таїланд, Японія, Малайзія, Перу, Південна Корея і Тайвань. Саме ці держави одними з перших почали використовувати гастрономічну дипломатію як інструмент брендингу своїх країн на міжнародному рівні.

Встановлено, що гастродипломатію не варто ототожнювати зі звичайними рекламними кампаніями для просування різних національних харчових продуктів, оскільки її мета та завдання є значно ширшими. Вона спрямована на формування позитивного бренду держави у світі шляхом популяризації національної кухні, стимулювання зовнішньої торгівлі та туризму, покращення інвестиційного клімату, залучення більшої кількості інвесторів, підвищення конкурентоспроможності економіки.

Ключові слова: дипломатія, публічна дипломатія, гастродипломатія, гастродипломатична кампанія.

Анотація. Стаття посвячена дослідженню гастродипломатических кампаній як інструментів брендинга стран на міжнародном уровне. Имидж любого государства в современной системе международных отношений зависит не только от политических, экономических, военных ресурсов, но и его способности презентовать себя через культуру. Именно поэтому во внешней политике все большее значение приобретает общественная или народная дипломатия, в которой активно участвуют не только профессиональные дипломаты, но и представители общественных организаций, деловых кругов, науки и образования, культуры и искусства, СМИ и т.д.

Отмечено, что в последние годы начало развиваться новое направление дипломатии – гастродипломатия, ставшая инструментом межкультурных отношений и опирающаяся на ресурсы национальных кухонь. Она используется за обеденным столом, чтобы влиять на мнения и настроения политиков и мировых лидеров, а также рядовых граждан. В течение последних двух десятилетий многие страны успешно провели гастродипломатические кампании, чтобы увеличить свое культурное влияние за рубежом. В статье проанализированы гастродипломатические кампании таких стран, как Таиланд, Япония, Малайзия, Перу, Южная Корея и Тайвань. Именно эти государства одними из первых стали использовать гастродипломатию как инструмент брендинга своих стран на международном уровне.

Установлено, что гастродипломатию не следует отождествлять с обычными рекламными кампаниями для продвижения различных национальных пищевых продуктов, поскольку ее цель и задачи значительно шире. Она направлена на формирование положительного бренда государства в мире путём популяризации национальной кухни, стимулирования внешней торговли и туризма, улучшения инвестиционного климата, привлечения большего количества инвесторов, повышения конкурентоспособности экономики.

Ключевые слова: дипломатия, публичная дипломатия, гастродипломатия, гастродипломатическая кампания.

Summary. The article deals with the research of gastrodiplomacy campaigns as instruments for branding countries at the international level. The image of any country in the modern system of international relations depends not only on political, economic, military resources, but also on its ability to present itself through culture. That is why public or people's diplomacy is becoming more and more important in foreign policy, in which not only professional diplomats but also representatives of public organizations, business circles, science and education, culture and art, mass media, etc. take an active part.

It is emphasized that in recent years a new direction of diplomacy has begun to develop – gastrodiplomacy. It has become an instrument of intercultural relations and relies on the resources of national cuisines. It is used at the dinner table to influence the thoughts and moods of politicians and world leaders, as well as ordinary citizens. Over the past two decades, many countries have successfully conducted gastrodiplomacy campaigns to increase their cultural influence abroad. The article analyzes the gastrodiplomacy campaigns of such countries as Thailand, Japan, Malaysia, Peru, South Korea and Taiwan. These countries were among the first to use gastrodiplomacy as a tool for branding their countries at the international level.

It has been established that gastrodiplomacy should not be equated with ordinary advertising campaigns to promote various national food products, as its purpose and objectives are much broader. It is aimed at forming a positive brand of the country in the world by promoting national cuisine, stimulating foreign trade and tourism, improving the investment climate, attracting more investors, increasing the competitiveness of the economy.

Key words: diplomacy, public diplomacy, gastrodiplomacy, gastrodiplomacy campaign.

Постановка проблеми. Вперше термін «гастродипломатія» було вжито колишнім ізраїльським дипломатом Паулем Роковером, який зазначив, що це «метод завоювання умів та сердець через шлунок» [8]. Згодом Самуель Чаплл-Сокол більш точно окреслив гастродипломатію «як можливість використання харчових продуктів і страв в якості інструменту для створення міжкультурного порозуміння в надії на покращення взаємодії та

співпраці» [5]. Протягом останнього десятиліття багато країн світу виділили значні ресурси на фінансування офіційних гастродипломатичних кампаній, щоб поділитися своєю кухнею та своїм кулінарним досвідом з цілим світом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів гастродипломатії займалися багато зарубіжних вчених, зокрема, Р. Бут [4], Дж. Занг [10], А. Ліпскомб [7], П. Роковер [8],

Ч. Спенс [9], С. Чаплл-Сокол [5] та ін. Серед вітчизняних вчених свої праці дослідженню гастро­дипломатії присвятили О. Брайченко [1], М. Гримич [1], Л. Матлай [2], І. Лильо, В. Резніченко [1] та ін. Незважаючи на вагомий внесок учених, проблема функціонування гастро­дипломатії не є достатньо вивченою як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці, а тому потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та аналіз гастро­дипломатичних кампаній країн світу, а також їхній вплив на брендинг країн на міжнародному рівні.

Виклад основного матеріалу. Першою країною, яка представила гастро­дипломатію на світовій арені став Таїланд, коли у 2002 році розпочав кампанію під назвою «Global Thai». Слід зазначити, що саме цього року видання «The Economist» вперше використало термін «gastrodiplomacy» для визначення способу просування тайської ідентичності у світі в рамках Глобальної програми розповсюдження тайської їжі через міжнародну мережу ресторанів національної кухні [6]. Її мета полягала у тому, щоб водночас збільшити кількість тайських ресторанів у цілому світі та зробити такі страви, як Pad Thai і Pad See Eui, міжнародно впізнаваними. Крім того, кампанія була спрямована на підвищення репутації Таїланду за кордоном, брендуючи країну не лише як кулінарне місце, а й розвиваючи економічні можливості та партнерство для тайських кухарів, продуктів харчування та культури.

Таїландська гастро­дипломатія була реалізована кількома шляхами, однак надзвичайно вагомою була роль уряду Таїланду в розробці концепції та здійсненні своєї кампанії за кордоном. До впровадження було залучено кілька груп у Таїланді, включаючи Бюро просування експорту, Міністерство торгівлі, ЗМІ та рекламні організації, а також фінансову та освітню підтримку. По-перше, було створено «Thai Select», який сертифікував зарубіжні тайські ресторани як «автентичні» та «високоякісні» на основі перевірок та наступних критеріїв: 1) відкритість принаймні протягом одного року; 2) робота мінімум п'ять днів на тиждень; 3) сертифікація Компанії кредитних карток Visa або American Express; 4) прийом на роботу тайських кухарів, які використовували свої кулінарні знання, матеріали та обладнання з Таїланду; 5) наявність принаймні шести тайських страв у меню. Іншим методом, який використовувався Таїландом для просування своєї їжі за кордоном, було навчання тайських кухарів для роботи за кордоном, що було підтримано спеціальними візовими угодами з іншими країнами.

Згідно з урядовими звітами, кількість ресторанів на міжнародному рівні зросла з 5,5 тис. у 2002 році до 10 тис. у 2013 році. Багато хто погодився, що такий метод був ефективним курсом дій для формування публічного іміджу нації. Обсяг туризму в Таїланді зріс в геометричній прогресії, і країна стала одним з найпопулярніших напрямків для відвідувачів з усього світу [7].

Японія. В рамках «Робочої групи японського бренду» («Japan Brand Working Group») у 2005 році створена ініціатива гастро­дипломатії країни «Група обговорення питань продовольчих досліджень» («Shoku-bunka kenkyū suishin kondankai»), що поєднує історію японської кулінарії та державну стратегію. Дещо згодом була створена некомерційна організація «Японські ресторани за кордоном» («Japanese Restaurants Overseas» — JRO) для інвестування та розвитку ресторанів, що демонструють традиційні японські інгредієнти, кулінарні прийоми та дизайн і культурну естетику. У 2008 році JRO відкрила офіси в Бангкоку, Шанхаї, Тайбеї, Амстердамі, Лондоні, Лос-Анджелесі та Парижі. Незабаром Японія заснувала Sozai, першу японську кулінарну школу у Великобританії, провела серію семінарів із sake в Лондоні та Парижі та спонсорувала японських кухарів для відвідування кулінарних шкіл та майстер-класів по всьому світу [10].

Малайзія. «Програма Малайзійської кухні» («The Malaysia Kitchen Programme») — це ініціатива гастро­дипломатії країни, яка дебютувала в 2006 році з кампанією, що рекламувала країну як «халальний центр» у мусульманському світі. Починаючи з 2010 року, Малайзійська корпорація розвитку зовнішньої торгівлі (MATRADE) запустила «Малайзійську кухню для світу» («Malaysia Kitchen for the World») на п'яти ключових ринках: США, Великобританії, Австралії, Нової Зеландії та Китаю. Ця кампанія залучала провідних малайзійських кухарів на фестивалі та заходи, інвестувала в міжнародні малайзійські ресторани та рестораторів, а також відкривала нічні ринки у великих містах світу, включаючи Лондон, Лос-Анджелес та Нью-Йорк. Все це робилося для того, щоб продемонструвати малайзійську їжу та культуру, а також брендувати країну через її кухню [10].

Перу. Уряд Перу почав рекламувати свою кухню в 2006 році з туристичної кампанії під назвою «Perú Mucho Gusto» (у перекладі «Перу, приємно познайомитися» або «Перу, повний смаку»). Ця кампанія призвела до фінансування національних кулінарних книг, гучних фестивалів їжі та створення перуанських ресторанів по всьому світу. Хоча головною метою цієї кампанії

гастродипломатії було зміцнити національний бренд країни за допомогою продуктів харчування, другий ключовий компонент мав на меті визнання перуанської їжі «кулінарним скарбом» у списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО [9].

Південна Корея. Натхненна успіхом Таїланду та інших гастродипломатійних кампаній у регіоні, Південна Корея офіційно оголосила про глобальну кампанію Global Hansik на Korean Food Expo у 2008 році. Вже у 2009 році відбувся запуск «Корейської кухні світу» («Korean Cuisine to the World»), ініціативи вартістю 77 млн. доларів, яка стала відомою як «Дипломатія Кімчі» («Kimchi Diplomacy»), та ознаменувала дебют гастродипломатії країни. Вона мала чітку мету збільшити кількість корейських ресторанів за кордоном у чотири рази та зробити корейську кухню головною світовою кухнею до 2017 року. За кошти цієї ініціативи спонсорували кулінарні заняття в Le Cordon Bleu та Кулінарному інституті Америки, а також підтримували корейських студентів грантами та стипендіями для відвідування міжнародних кулінарних шкіл та фестивалів їжі. Уряд також допоміг профінансувати команду «Bibimbar Backcrackers», групу туристів, які роздавали боули з корейською їжею у 30-ти країнах більш ніж 8000 людям під час 8-ми місячного міжнародного туру.

Кампанія Global Hansik була реалізована подібно до таїландської та була зосереджена на аспектах здорового харчування національної кухні. Уряд Південної Кореї наголошував на наступних брендингових характеристиках корейської їжі: натуральні інгредієнти та рецепти; здоров'я та благополуччя завдяки органічній, ферментованій та екологічно чистій їжі, такій як кімчі та соєвий соус; низькокалорійна дієта з використанням переважно овочів та морепродуктів, а не м'яса. Уряд витратив близько 20,65 млн. доларів на фінансування цієї гастродипломатичної кампанії. Наслідком було збільшення кількості корейських ресторанів, які відкрилися за кордоном на умовах франчайзингу: від 234 ресторанів у 41 мережі (2012 року) до 732 ресторанів у 73 мережах (2016 року) [7].

Тайвань. Історичні протиріччя між Китайською Народною Республікою (Китай) і Китайською Республікою (Тайвань) залишили Тайвань в нестабільному політичному становищі, де йому не вистачає офіційних дипломатичних відносин і союзників з більшістю країн. У результаті країна значною мірою покладається на публічну дипломатію, щоб обійти свою дипломатичну ізоляцію та продовжувати поширювати свою цінність і культуру за кордоном.

«Все на гарний смак: насолоджуйтеся смаками Тайваню» («All in Good Taste: Savor the Flavors of Taiwan») — це офіційна назва тайванської гастродипломатичної кампанії, започаткованої у 2010 році під спонсорством Міністерства економіки. Ця кампанія відома як «дипломатія Dim Sum» («Dim Sum diplomacy»). Протягом чотирьох років було інвестовано 34,2 млн. доларів, щоб підняти міжнародний бренд Тайваню, включаючи його кулінарні, культурні та комерційні пропозиції. З цією метою уряд Тайваню влаштовував міжнародні фестивалі та конкурси їжі, а також відправляв своїх кухарів до кулінарних шкіл та заходів за кордоном. Уряд інвестував кошти в тайванський фонд харчування, який прагне як розвивати, так і просувати тайванські ресторани, кав'ярні та інгредієнти серед міжнародної клієнтури.

Гастродипломатична кампанія Тайваню була успішною і в результаті вдалося залучити до країни більшу кількість туристів. Згідно зі звітом Тайванського бюро туризму про витрати та тенденції відвідувачів у 2017 році, 68% респондентів відповіли, що «вишукана їжа або смачні закуски» були однією з головних причин, які приваблюють туристів відвідати Тайвань. Для порівняння цей показник у 2011 році становив лише 61% [3].

Слід зазначити, що важливість використання національних кухонь у міждержавних зв'язках визнали і експерти Міжурядового комітету ЮНЕСКО, які у 2010 році внесли у Список нематеріальної культурної спадщини людства французьку кухню. Згодом у цей Список потрапили ще сім національних кухонь та кулінарних традицій. Серед них — мексиканська та японська (вашоку) кухні, Середземноморська дієта, кавова церемонія у Туреччині, виробництво вина в амфорі (квеврі) у Грузії, хорватські коржики, корейська квашена капуста (кімчі) [2].

Висновки. Протягом останніх двох десятиліть багато країн доклали гастродипломатичних зусиль, щоб сприяти культурному обміну та підвищити глобальну обізнаність про свої держави. Більшість із цих націй проживає в Азії, де вперше було визнано концепцію гастродипломатії. Вони сприяли брендингу своїх країн на міжнародному рівні завдяки поширенню інструментів публічної дипломатії. Гастродипломатичні кампанії дали можливість країнам розширити свої національні та культурні бренди для міжнародної аудиторії. Хоча вони прийняли подібні стратегії, такі як фінансування зарубіжних ресторанів та проведення заходів з реклами їжі, досліджені кампанії досягли різного рівня успіху в досягненні своїх цілей внаслідок унікальних соціально-політичних факторів вдома.

Література

1. Кулінарна дипломатія. Україна: Їжа та історія // Брайченко О., Гримич М., Лильо І., Резніченко В. Київ: ФОП Брайченко О. Ю., 2021. 286 с.
2. Матлай Л. Кулінарна дипломатія як різновид публічної дипломатії: нові підходи та концепції // Гуманітарні візії. 2015. Вип. 1. № 2. С. 55–59.
3. Annual Survey Report on Visitors Expenditure and Trends in Taiwan 2017 (Taiwan: Tourism Bureau, MOTC, 2018) URL: <https://admin.taiwan.net.tw/FileDownload/FileUpload/20180925173424069133.pdf>
4. Booth R. Taiwan launches «gastro-diplomacy» drive. The Guardian. 2010. URL: <http://www.theguardian.com/world/2010/aug/08/taiwan-launches-gasto-diplomacy-drive>
5. Chapple-Sokol S. Culinary Diplomacy: Breaking Bread to Win Hearts and Minds // The Hague Journal of Diplomacy. 2013. № 8. P. 161–183.
6. Food as Ambassador: Thailand's Gastro-diplomacy. The Economist. 2002. URL: <http://www.economist.com/node/999687>
7. Lipscomb A. Culinary Relations: Gastrodiplomacy in Thailand, South Korea, and Taiwan. The Yale Review of International Studies. 2019. URL: <http://yris.yira.org/essays/3080>
8. Rockower P. Recipes for Gastrodiplomacy // Place Branding and Public Diplomacy. 2013. № 8 (3). P. 235–246.
9. Spence C. Gastrodiplomacy: Assessing the Role of Food in Decision-making. Flavour. 2016. URL: <https://doi.org/10.1186/s13411-016-0050-8>
10. Zhang J. The Foods of the Worlds: Mapping and Comparing Contemporary Gastrodiplomacy Campaigns // International Journal of Communication. 2015. No. 9. P. 568–591.

References

1. Kulinarna dyplomatiya. Ukraijina: Jizha ta istorija // Brajchenko O., Ghrymych M., Lyljo I., Reznichenko V. Kyjiv: FOP Brajchenko O. Ju., 2021. 286 p.
2. Matlaj L. Kulinarna dyplomatiya jak riznovyd publichnoji dyplomatiiji: novi pidkhody ta koncepciji // Ghumanitarni viziji. 2015. Is. 1. No 2. P. 55–59.
3. Annual Survey Report on Visitors Expenditure and Trends in Taiwan 2017 (Taiwan: Tourism Bureau, MOTC, 2018) URL: <https://admin.taiwan.net.tw/FileDownload/FileUpload/20180925173424069133.pdf>
4. Booth R. Taiwan launches «gastro-diplomacy» drive. The Guardian. 2010. URL: <http://www.theguardian.com/world/2010/aug/08/taiwan-launches-gasto-diplomacy-drive>
5. Chapple-Sokol S. Culinary Diplomacy: Breaking Bread to Win Hearts and Minds // The Hague Journal of Diplomacy. 2013. № 8. P. 161–183.
6. Food as Ambassador: Thailand's Gastro-diplomacy. The Economist. 2002. URL: <http://www.economist.com/node/999687>
7. Lipscomb A. Culinary Relations: Gastrodiplomacy in Thailand, South Korea, and Taiwan. The Yale Review of International Studies. 2019. URL: <http://yris.yira.org/essays/3080>
8. Rockower P. Recipes for Gastrodiplomacy // Place Branding and Public Diplomacy. 2013. № 8 (3). P. 235–246.
9. Spence C. Gastrodiplomacy: Assessing the Role of Food in Decision-making. Flavour. 2016. URL: <https://doi.org/10.1186/s13411-016-0050-8>
10. Zhang J. The Foods of the Worlds: Mapping and Comparing Contemporary Gastrodiplomacy Campaigns // International Journal of Communication. 2015. No. 9. P. 568–591.

УДК 334.72:[005.921:005.51]:657

Плоскіна Андріана Андріївна

здобувачка вищої освіти, освітнього рівня бакалавр

Волинського національного університету імені Лесі Українки

Плоскина Андриана Андреевна

соискательница высшего образования, образовательного уровня бакалавр

Волынского национального университета имени Леси Украинки

Ploskina Andriana

Student Bachelor's degree

Lesya Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0002-8544-852X

Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку і оподаткування

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Фатенок-Ткачук Алла Александровна

кандидат экономических наук,

доцент кафедры учета и налогообложения

Волынский национальный университет имени Леси Украинки

Fatenok-Tkachuk Alla

PhD in Economics,

Associate Professor of Accounting and Taxation

Lesya Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0001-6200-4873

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7983

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УЧЕТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**SOME ASPECTS OF ACCOUNTING SUPPORT FOR
STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

Анотація. Актуалізовано проблематику обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування. Виокремлено сутнісні характеристики понять стратегічного планування, стратегічного обліку, ідентифіковано основні завдання, предмет та об'єкти стратегічного обліку. Аналізуючи компоненти стратегічного планування, розроблено основні етапи такого процесу. Виділено три головні завдання стратегічного планування: оцінка поточної ситуації, оцінка потенціалу підприємства на довгострокову перспективу, визначаючи при цьому можливі способи та шляхи виживання і стратегічні напрямки їхнього розвитку, запобігання негативному впливу зміни умов господарювання. Систематизовано основні функції стратегічного планування у контексті облікового забезпечення цього процесу, а саме: методологічна, внутрішньої координації, адаптації до зовнішнього середовища, організаційних змін та контрольна функція. Узагальнено основні складники стратегічного планування. Виділено проблеми облікового характеру, які виникають у процесі стратегічного планування: складність групування облікової інформації у розрізі бізнес-процесів, неможливість залучення необхідної інформації про реальний стан позиції контрагентів, складність прогнозування економічних показників

у контексті аналізу потенціалу підприємства, виникнення проблем пов'язаних із структуруванням інформації для усіх підрозділів підприємства. Запропоновано деякі шляхи удосконалення процесу стратегічного планування: збільшення переліку документів, що регламентують процес стратегічного планування, відповідно до специфіки діяльності підприємства, необхідність побудови потужної інформаційної бази, яка постійно розширюватиметься й охоплюватиме всі сторони діяльності підприємств, інтеграція всіх наявних на підприємстві видів облікової діяльності з процедурами попередньої аналітичної обробки первинних даних.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегічний облік.

Аннотация. Актуализирована проблематика учетно-аналитического обеспечения процесса стратегического планирования. Выделены существенные характеристики понятий стратегического планирования, стратегического учета, идентифицированы основные задания, предмет и объекты стратегического учета. Анализируя компоненты стратегического планирования, разработано основные этапы такого процесса. Выделены три главных задания стратегического планирования: оценка текущей ситуации, оценка потенциала предприятия на долгосрочную перспективу, определяя при этом возможные способы и пути выживания и стратегические направления их развития, предотвращения негативного влияния изменения условий ведения хозяйства. Систематизированы основные функции стратегического планирования в контексте учетного обеспечения этого процесса, а именно: методологическая, внутренней координации, адаптации к внешней среде, организационных изменений и контрольная функция. Обобщены основные составляющие стратегического планирования. Выделены проблемы учетного характера, которые возникают в процессе стратегического планирования: сложность группирования учетной информации в разрезе бизнес-процессов, невозможность привлечения необходимой информации о реальном состоянии позиции контрагентов, сложность прогнозирования экономических показателей в контексте анализа потенциала предприятия, возникновение проблем, связанных со структуризацией информации для всех подразделений предприятия. Предложены некоторые пути совершенствования процесса стратегического планирования: увеличения перечня документов, которые регламентируют процесс стратегического планирования, в соответствии со спецификой деятельности предприятия, необходимость построения мощной информационной базы, которое постоянно будет расширяться и охватывать все стороны деятельности предприятий, интеграция имеющихся на предприятии всех видов деятельности из процедурами предыдущей аналитической обработки первичных данных.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, стратегический учет.

Summary. The necessity of strategic planning process has been updated in the article. The concept of strategic planning and strategic accounting has been distinguished; the key tasks, subject and objects of strategic accounting have been identified. Analyzing the components of strategic planning, the main stages of the process have been developed. There are three main tasks of strategic planning: assessment of the current situation, assessment of the potential of the enterprise for the long-term taking into consideration all possible ways and means of survival and strategic directions of their development, prevention of negative impact of changes in economic conditions. The main functions of strategic planning in the context of accounting support are systematized. They are as follows methodological, internal coordination, adaptation to the external environment, organizational change and control function. The main components of strategic planning are summarized. The problems of accounting that arise in the process of strategic planning are highlighted: the difficulty of grouping the accounting information in terms of business processes, the inability to get the necessary information about the real state of partners, the difficulty in forecasting the economic indicators in the context of analyzing the potential of the enterprise, problems with structuring information for all elements of the enterprise. Some ways to improve the strategic planning process have been proposed: increase the list of documents regulating the strategic planning process in accordance with the specific features of the enterprise, the need to create a powerful information base that will constantly expand and cover all aspects of enterprise activities, integration of all existing accounting activities with procedures of preliminary analytical processing of primary data.

Key words: strategy, strategic planning, strategic accounting.

Постановка проблеми. Стратегічне планування відіграє важливу роль у діяльності будь-якого підприємства. Для того, щоб не нести значні втрати внаслідок змін зовнішнього середовища та його факторів, підприємствам потрібно якомога точніше прогнозувати майбутнє своєї діяльності. Тому, в сучасних умовах детальна розробка стратегічних

планів стала як ніколи необхідною та актуальною. Недостатня обґрунтованість необхідності здійснення стратегічного планування, основних етапів, завдань та функцій даного процесу зумовлює необхідність в конкретизації теоретичних та практичних понять.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених

присвячено теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування розвитку підприємства: питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливості його стратегічного планування досліджувала Фатенок-Ткачук А. О. [3], проблеми сутності та практики стратегічного планування є предметом досліджень таких вчених, як Н. Таріфі [7], І. Ансофф, Г. Мінцберг, характеристиками процесу обліково-аналітичного забезпечення займалися такі вчені як: Г. Б. Тітаренко, М. Д. Корінько, К. Суходольські [8].

Формулювання цілей статті. Сформувати теоретико-методичну основу обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування розвитку підприємства обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування — це процес формування стратегії, визначення місії, мети, довгострокових цілей підприємства, підбір ефективних методів їх досягнення за рахунок ефективного використання стратегічних ресурсів та швидкої адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища. Для того, щоб ефективно керувати підприємством в сучасних умовах, перш за все потрібно здійснити планування діяльності суб'єктів господарювання на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим етапом є стратегічний рівень, адже саме тут керівники приймають управлінські рішення для функціонування підприємства в майбутньому.

Стратегічний облік — це інформаційна база, яка забезпечує менеджерів необхідними даними для керування підприємством шляхом прийняття стратегічних управлінських рішень. Основні завдання стратегічного обліку полягають у: формуванні інформаційної системи для аналізу потенційних ринків; стратегічному плануванні; визначенні вирішальних показників успіху під-

приємства; порівнянні фактичних та наявних значень ключових показників задля визначення причин і наслідків цих відхилень; аналізі впливу відхилень на виконання стратегічних планів; з'ясуванні слабких місць управлінських рішень.

Беручи до уваги вище перелічені завдання можна зазначити, що предметом стратегічного обліку є запланована чи спрогнозована господарська діяльність підприємства. Об'єктами будуть виступати окремі типи чи напрями діяльності, зовнішнє середовище, бюджети, плани тощо.

Базові елементи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування ми систематизували у вигляді рисунку 1.

Стратегічне планування включає такі складники, як аналіз завдань, формування мети, розробка стратегій, контроль за реалізацією стратегічного плану та його оцінювання за показниками. Аналізуючи дані компоненти ми розробили основні етапи такого процесу (рис. 2).

Ми виділили три головні завдання стратегічного планування у контексті розвитку підприємства: оцінка поточної ситуації, оцінка потенціалу підприємства на довгострокову перспективу, визначаючи при цьому можливі шляхи виживання і стратегічні напрямки їхнього розвитку, запобігання негативному впливу зміни умов господарювання.

Серед основних функцій стратегічного планування, на нашу думку, слід виділити наступні: методологічну, внутрішньої координації, адаптації до зовнішнього середовища, організаційних змін та контрольну функції.

Організація обліку є потужним інтегруючим інструментом усіх інших управлінських систем у єдину нормативно-методологічну базу економічного управління підприємством. Впровадження системи управлінського обліку не можна реалізувати без удосконалення системи бухгалтерського обліку й звітності, бюджетування й планування,



Рис. 1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерел [1; 2]



Рис. 2. Основні етапи стратегічного планування
Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [3]



Рис. 3. Зв'язок видів обліку у процесі стратегічного планування
Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [4]

організаційної структури. Такий зв'язок ми представили у вигляді рисунку 3.

У процесі стратегічного планування виникають такі проблеми облікового характеру: 1) у процесі аналізу внутрішнього середовища підприємств потрібно уникати дублювання інформації — результату роботи різних підрозділів; 2) виникнення проблем пов'язаних із структуруванням інформації для усіх підрозділів підприємства; 3) складність групування облікової інформації у розрізі бізнес-процесів; 4) неможливість залучення необхідної інформації про реальний стан позиції контрагентів; 5) складність прогнозування економічних показників у контексті аналізу потенціалу підприємства. Отже, саме обліково-аналітична підсистема управління підприємством може стати інтегруючим фактором і встановити принципи структурування інформації для всіх елементів системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основні завдання системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства: безперервне забезпечення органів управління аналітичною інформацією, оперативне розкриття негативних факторів середовища та факторів успіху, прогнозування тенденцій, розроблення прогностичних сценаріїв розвитку загрозливих ситуацій, формування рекомендацій щодо вживання превентивних заходів, спрямованих на додержання траєкторії розвитку. Для формування аналітичних висновків необхідно сформувати потужну інформаційну базу даних, яка буде постійно розширюватися й охоплювати всі сторони діяльності підприємств. Також, потрібно збільшити перелік документів, що регламентують процес стратегічного планування, відповідно до специфіки діяльності підприємства.

Література

1. Аблеєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення прогнозування в стратегічному плануванні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. № 4. С. 140–147.
3. Фатенок-Ткачук А. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. № 2. С. 82–90.
4. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.
5. Свидрук І. І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 2(96). С. 24–35.
6. Часовнікова Ю. С. Система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 3–4 берез. 2020 р.). Харків: ФОП Панов А. М., 2020. С. 440–442.
7. Tarifi N. (2021) A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. Open Journal of Business and Management, 9, 1980–1996.
8. Suchodolski K. (2021) Strategic planning in a crisis. Strategic Finance. (July 1, 2021).

References

1. Abljejeva I. Ju. (2020) SWOT-analiz socio-ekonomiko-ekologichnogo stanu pidpryjemstv: konspekt lekciy. [SWOT-analysis of socio-economic-ecological state of enterprises: lecture notes]. (Ukraine, Sumy, 2020) [in Ukrainian].
2. Fatenok-Tkachuk A. O. (2015) Oblikovo-analitychne zabezpechennja proghnozuvannja v strategichnomu planuvanni. [Accounting and analytical forecasting in strategic planning]. Ekonomichnyj chasopys Skhidnojevropskogo nacionalnogho universytetu imeni Lesi Ukrajinjky, 4, 140–147 [in Ukrainian].
3. Fatenok-Tkachuk A. O. (2015) Orhanizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia protsesu formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva [Organization of accounting and analytical support of the process of forming the strategy of enterprise development]. Ekonomichni chasopys Skhidnojevropskogo natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrajinjky, 2, 82–90 [in Ukrainian].
4. Kostecjka N. I. (2020) Strategichne planuvannja dijalnosti pidpryjemstv: teoretychni aspekty. [Strategic planning of enterprises: theoretical aspects]. Innovacijna ekonomika, 7–8 (85), 65–71 [in Ukrainian].

5. Svydruk I. I. (2020) Peredumovy stratehichnoho planuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Prerequisites for strategic planning of innovative development of enterprises]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 2(96), 24–35 [in Ukrainian].

6. Chasovnikova Yu. S. (2020) Systema oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom [The system of accounting and analytical support of enterprise management]. *Proceedings of the Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka (Ukraine, Kharkiv, March 3–4, 2020)*, Kharkiv: FOP Panov A. M [in Ukrainian].

7. Tarifi N. (2021) A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1980–1996 [in English].

8. Suchodolski K. (2021) Strategic planning in a crisis. *Strategic Finance*. (July 1, 2021) [in English].

Шаповалова Алла Павлівна
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Шаповалова Алла Павловна
*кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета и налогообложения
Государственный торгово-экономический университет*

Sharovalova Alla
*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-9749-9439*

Прокопова Олена Миколаївна
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Прокопова Елена Николаевна
*кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета и налогообложения
Государственный торгово-экономический университет*

Prokopova Olena
*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-0823-0188*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7958

**ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ З ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ:
АНАЛІЗ НОВАЦІЙ ТА ПРОБЛЕМИ, ЯКИМИ
ВОНИ СУПРОВОДЖУЮТЬСЯ**

**УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ ПО НАЛОГУ НА ДОБАВЛЕННУЮ
СТОИМОСТЬ: АНАЛИЗ НОВАЦИЙ И ПРОБЛЕМЫ,
КОТОРЫМИ ОНИ СОПРОВОЖДАЮТСЯ**

**ACCOUNTING AND REPORTING OF VALUE ADDED TAX:
ANALYSIS OF INNOVATIONS AND PROBLEMS
WITH WHICH THEY ARE ACCOMPANIED**

Анотація. Податок на додану вартість обґрунтовано вважається чи не найбільш досконалою формою непрямого оподаткування, яка відіграє вагомую роль у системі державних фінансів більшості розвинених країн світу. В Україні цей податок також відіграє провідну роль у наповненні державного бюджету. Проте, попри позитивний вплив податку на рівень доходів держави, існує інша сторона функціонування цього податку. Вона проявляється у значній складності ад-

міністрування та наявності багатьох суперечливих моментів. Намагання вирішити наявні проблеми провокує постійний процес внесення змін у порядок обліку, адміністрування та звітування з податку на додану вартість.

З урахуванням цього, у межах даного дослідження встановлено сутність податку на додану вартість, надано його ключові характеристики: платників податку, об'єкт, базу оподаткування, ставки, звітність, податковий кредит та податкове зобов'язання, а також основні субрахунки для обліку. Проаналізовано запроваджені у 2022 новачії та визначено проблемні аспекти цього процесу, зокрема: розширення переліку операцій, які підлягають включенню до загальної суми доходу для обов'язкової реєстрації платником податку, регламентування порядку віднесення до платників нерезидентів, виключення з об'єкту оподаткування операцій з інвестиційним золотом, оновлення термінів включення до розрахунку податкового кредиту та реєстрації розрахунків коригувань, зміна порядку розрахунку та сплати податку від операцій з тютюновими виробами, відходів та брухту з чорних та кольорових металів, тощо.

Встановлено проблемні моменти, які так і не було вирішено, а також запропоновано напрямки покращення ситуації. Підсумовано, що основними проблемами залишаються: недосконалість методу першої події, непрозоре адміністрування блокування податкових накладних та проведення бюджетного відшкодування. Систематизовано новачії в частині адміністрування податку на додану вартість в умовах воєнного стану.

Ключові слова: податок на додану вартість, реєстрація платником, бюджетне відшкодування, податкова декларація з податку на додану вартість, податкова накладна, перша подія.

Аннотація. Налог на добавленную стоимость обоснованно считается едва ли не самой совершенной формой косвенного налогообложения, которая играет важную роль в системе государственных финансов большинства развитых стран мира. В Украине этот налог играет также ведущую роль в наполнении государственного бюджета. Однако, несмотря на положительное влияние налога на уровень доходов государства, существует другая сторона его функционирования. Она проявляется в значительной сложности администрирования и наличии многих спорных моментов. Попытка решить существующие проблемы провоцирует постоянный процесс внесения изменений в порядок учета, администрирования и отчетности по налогу на добавленную стоимость.

С учетом этого в рамках данного исследования установлена сущность налога на добавленную стоимость, представлены его ключевые характеристики: плательщиков налога, объект, базу налогообложения, ставки, отчетность, налоговый кредит и налоговое обязательство, а также основные субсчета для учета. Проанализированы введенные в 2022 новации и определены проблемные аспекты этого процесса, в частности: расширение перечня операций, подлежащих включению в общую сумму дохода для обязательной регистрации плательщиком налога, регламентирование порядка отнесения к плательщикам нерезидентов, исключение из объекта налогообложения операций с инвестиционным золотом, обновление сроков включения в расчет налогового кредита и регистрации расчетов корректировок, изменение порядка расчета и уплаты налога от операций с табачными изделиями, отходов и лома из черных и цветных металлов и т.д.

Установлены проблемные моменты, которые так и не были решены, а также предложены направления улучшения ситуации. Подытожено, что основными проблемами остаются: несовершенство метода первого события, непрозрачное администрирование блокирования налоговых накладных и проведение бюджетного возмещения. Систематизированы новации в части администрирования налога на добавленную стоимость в условиях воєнного положения.

Ключевые слова: налог на добавленную стоимость, регистрация плательщиком, бюджетное возмещение, налоговая декларация по налогу на добавленную стоимость, налоговая накладная, первое событие.

Summary. Value added tax is rightly considered to be perhaps the most perfect form of indirect taxation, which plays an important role in the public finance system of most developed countries. In Ukraine, this tax also plays a leading role in filling the state budget. However, despite the positive impact of the tax on the level of state revenues, there is another side to the functioning of this tax. It is manifested in the considerable complexity of administration and the presence of many contradictory points. Attempts to solve existing problems are provoked by the constant process of making changes in the order of accounting, administration and reporting of value added tax.

With this in mind, in this study we identified the essence of value added tax, analyzed its key characteristics: taxpayers, object, tax base, rates, reporting, tax credit and tax liability, as well as the main sub-accounts for accounting. The innovations introduced in 2022 are analyzed and problematic aspects of this process are identified, in particular: expansion of the list of transactions to be included in the total amount of income for mandatory registration by taxpayers, regulation of non-resident taxpayers, exclusion from the object of taxation of investment gold, updating the terms of inclusion in the calculation of the tax credit and registration of calculations of adjustments, change the procedure for calculation and payment of tax on transactions with tobacco products, waste and scrap of ferrous and nonferrous metals, etc.

Problems that have not been resolved have been identified, and ways to improve the situation have been suggested. It is concluded that the main problems remain: imperfection of the method of the first event, non-transparent administration of blocking tax invoices and budget reimbursement. Innovations in the administration of value added tax in martial law have been systematized.

Key words: value added tax, registration by payer, budget reimbursement, value added tax declaration, tax invoice, first event

Постановка проблеми. Кожен суб'єкт господарювання, який провадить свою діяльність автоматично виступає суб'єктом економічних відносин, а отже зобов'язаний сплачувати податки та збори до бюджетів відповідних рівнів. Одним із найвагоміших податків, який складає значну частку надходжень бюджету виступає податок на додану вартість (ПДВ). Цей податок є непрямим, і це означає, що він включається до вартості товарів та послуг й сплачується самими покупцями. Проте, безпосередній перерахунок податку до бюджету відбувається безпосередньо самим суб'єктом господарювання у встановленому законодавством порядку.

У науковій літературі часто зустрічається твердження, що саме ПДВ є одним із тих факторів, які стримують розвиток економіки. Проте, на практиці, жоден податок сам по собі не може мати такий вплив на економічне середовище країни. Цей вплив здійснюється державними службовцями через часто неналежний рівень їх професійності, який диктується високим ступенем плинності кадрів у податкових органах. З іншого боку, від правильності здійснення первинного обліку та відображення на спеціальних рахунках податкових зобов'язань та податкового кредиту з ПДВ залежить повнота та правильність розрахунку платника за цим податком. Відтак, значна частка негативних рис, пов'язаних із справлянням ПДВ пов'язуються з недосконалістю системи організації обліку, звітності та контролю за цим процесом. З урахуванням цього, дослідження особливостей обліку та звітності з податку на додану вартість крізь призму вивчення новацій та проблем, якими вони супроводжуються виступає особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи тривалу історію функціонування ПДВ, як частини податкової системи України, дослідження особливостей обліку та звітності з цього податку проводилось багатьма науковцями та практиками. Зокрема, вагомих вклад у розкриття особливостей організації обліку та звітності з ПДВ у сучасних умовах господарювання здійснила Булгакова О. [2], Подолянчук О., Домбровська В. [8], Крута Л., Басова І. [3]. Актуальні аспекти обліку ПДВ при придбанні товарів досліджувались Бачинським В. та Помулевою В. [1], в той час як

Онищенко В. розглядав особливості формування та обліку податкового кредиту з ПДВ [4]. Шемяткін О. вивчав недоліки, які супроводжують процес обліку та адміністрування ПДВ і намагався знайти шляхи покращення ситуації [14]. Пристемський О. та Папинний А. досліджували науково-практичне значення впровадження інформаційних технологій в обліку ПДВ [9].

Проте, не применшуючи вклад зазначених науковців, вважаємо, що процес постійного внесення змін до порядку обліку та звітності з ПДВ формує собою поле для подальших досліджень.

Постановка завдання. З урахуванням вищеведеного, метою нашого наукового дослідження виступає дослідження новацій, пов'язаних із обліком, адмініструванням та поданням податкової звітності з ПДВ, крізь призму виокремлення у даних новаціях проблемних аспектів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні відбувається активний процес внесення змін в податкове та облікове законодавство, нормативно-правові акти та інструкції, які регулюють порядок обліку, адміністрування та звітності за податком на додану вартість. Це спричинено намаганням законодавців вирішити численні проблеми та недоліки пов'язані із ПДВ, адже в сукупності наявні проблеми вкрай негативно позначаються на успішності діяльності як суб'єктів господарювання, так і фіскальних органів. Проте, перш ніж перейти до розгляду проблем, з якими пов'язаний весь цикл операцій із ПДВ, пропонуємо розпочати із дослідження сутності даного податку і визначення його ключових характеристик.

У ключовому нормативному акті, яким регулюється вся податкова система України — Податковому кодексі, зазначено, що ПДВ — непрямий податок, який нараховується та сплачується відповідно до норм 5 розділу ПКУ [6]. Таке вузьке трактування залишає значний простір для науковців для формування власних думок щодо визначення сутності ПДВ. Зокрема, аналітики порталу «Дебет-Кредит», визначають ПДВ, як непрямий податок, який входить в ціну товарів та сплачується покупцем, проте обов'язок по організації його обліку та перерахування до бюджету повністю покладається на продавця, який виступає в цих відносинах по-

датковим агентом [7]. Найбільш повним вважаємо визначення, наведене Чирвою А. А., в якому визначається, що ПДВ виступає частиною новоствореної вартості, яка виникає на кожному етапі виробництва та обігу, і його сума входить до ціни

реалізації товарів та послуг, а отже сплачується кінцевим споживачем [13, с. 68].

Ключові характеристики податку на додану вартість, пропонуємо узагальнити за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Ключові характеристики податку на додану вартість

Складова	Характеристика
Платники податку (ст. 180 ПКУ)	Реєстрація платником ПДВ відбувається або добровільно, або в обов'язковому порядку, коли загальна сума від здійснення операцій з постачання товарів, робіт, послуг нарахована (сплачена) такій особі протягом останніх 12 календарних місяців, сукупно перевищує 1000000 гривень (без урахування ПДВ)
Об'єкт оподаткування (ст. 185 ПКУ)	Постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України (у т.ч. операції з безоплатної передачі та з передачі права власності на об'єкти застави позичальнику, на товари, що передаються на умовах товарного кредиту, а також з передачі об'єкта фінансового лізингу у володіння та користування лізингодержувачу або орендарю. Постачання послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України. Постачання послуг з міжнародних перевезень пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом.
База оподаткування (ст. 188–192 ПКУ)	Визначається виходячи договірної вартості товарів та послуг з урахуванням загальнодержавних податків та зборів (крім акцизного податку), у визначених ПКУ випадках, збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, що справляється з вартості послуг стільникового рухомого зв'язку, податку на додану вартість та акцизного податку на спирт етиловий, що використовується виробниками — суб'єктами господарювання для виробництва лікарських засобів, у тому числі компонентів крові і вироблених з них препаратів (крім лікарських засобів у вигляді бальзамів та еліксирів). Базою оподаткування для товарів, що ввозяться на митну територію України, є договірна (контрактна) вартість, але не нижче митної вартості цих товарів з урахуванням мита та акцизного податку, що підлягають сплаті і включаються до ціни товарів. Ст. 189–191 ПКУ також наведені особливості визначення бази оподаткування в разі постачання товарів та послуг в окремих випадках
Ставки податку (ст. 193 ПКУ)	Основними ставками податку є: 20%, 0%, 7%, 14%. Ставки податку встановлюються від бази оподаткування відповідно до положень ст. 193 ПКУ
Податкове зобов'язання з ПДВ (пп. 14.1.156 ⁻¹ ст. 14, ст. 187)	Загальна сума податку, отримана або нарахована платником у звітному періоді.
Податковий кредит з ПДВ (пп. 14.1.181 ст. 14, ст. 198, 199 ПКУ)	Сума, на яку платник податку на додану вартість має право зменшити податкове зобов'язання звітного (податкового) періоду.
Сума податку, що підлягає сплаті до Державного бюджету України (ст. 200 ПКУ)	Позитивне значення суми, що визначається як різниця між сумою податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду та сумою податкового кредиту такого звітного (податкового) періоду
Сума податку, що підлягає відшкодуванню з Державного бюджету України (бюджетному відшкодуванню) (ст. 200 ПКУ)	Від'ємне значення суми, що визначається як різниця між сумою податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду та сумою податкового кредиту такого звітного (податкового) періоду. Спочатку ця сума враховується для зменшення податкового боргу за попередні звітні періоди, а в разі його відсутності підлягає бюджетному відшкодуванню
Податкова звітність	Податкова Декларація з податку на додану вартість, яка подається за підсумками місячного податкового (звітного) періоду та додатки до неї.
Основні субрахунки для бухгалтерського обліку податку на додану вартість	315 — Спеціальні рахунки в національній валюті; 641 — Розрахунки за податками та платежами; 643 — Податкові зобов'язання; 644 — Податковий кредит.

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 12]

Прийнято вважати, що податок на додану вартість є одним із найскладніших в розрахунку. І це не дивно, адже для його визначення та сплати, підприємствам-платникам податку необхідно правильно виконати цілу низку послідовних дій — від визначення податкового зобов'язання (у продавця) або податкового кредиту (у покупця) на основі реєстрації податкових накладних підприємством-продавцем у Єдиному реєстрі податкових накладних, що ведеться Державною податковою службою України, до правильності формування податкової звітності та перерахування податку до бюджету (або отриманні бюджетного відшкодування).

При цьому, проблемні питання виникають на кожному із зазначених етапів. Першим проблемним моментом, який податківці намагаються вирішити в 2022 році є розширення вимог обов'язкової реєстрації платником ПДВ. Це відбувається шляхом зобов'язання платника включати

до загальної суми операцій за останні 12 місяців ті, які здійснені через спеціальний застосунок або додаток на смартфонах, планшетах та інших цифрових пристроях. Окрім того, Наказом Міністерства фінансів України № 637 від 07.12.2021 «Про внесення змін до наказу Міністерства фінансів України від 14 листопада 2014 року № 1130» регламентовано порядок віднесення до платників ПДВ нерезидентів, які здійснюють свою діяльність в Україні, в тому числі шляхом надання громадянам електронних послуг [10]. Такі дії з боку урядовців, дозволять розширити коло операцій, які оподатковуються ПДВ адаптовано до цифрового середовища, яке постійно змінюється та розширюється. Проте, чи готові податкові органи до опрацювання заяв від нерезидентів та чи повною мірою регламентований порядок включення їх до числа платників ПДВ залишається питанням відкритим. Адже для подання заяви особою-нерезидентом йому як мінімум необхідно мати у розпорядженні електронний цифровий підпис, який отримати в Україні поки досить важко, через значну бюрократизацію цього процесу. В цьому випадку можна піти іншим шляхом, і подати заяву безпосередньо до податкового органу, проте і тут бюрократичної тяганини уникнути навряд чи вдасться.

З 1 січня 2022 року також внесено зміни щодо об'єкта оподаткування ПДВ, шляхом звільнення від даного податку операцій з інвестиційним золотом. Це, на думку податківців, дозволить стимулювати зростання обсягів операцій з золотом, шляхом притягнення в Україну додаткових інвестицій.

Окрім того, у поточному році оновлено термін, протягом якого підприємство має право включити суми податкового кредиту, а саме 365 днів з моменту реєстрації податкової накладної (ПН) в Єдиному реєстрі. При цьому, цей термін зупиняється на період зупинки реєстрації ПН та розрахунків коригувань до податкових накладних (РК) в Єдиному реєстрі податкових накладних. Це дозволить вирішити проблему, коли податківці вимагали відмовитися від бюджетного відшкодування ПДВ, якщо термін реєстрації ПН перевищував календарний рік, хоча законодавчих підстав до моменту введення цих змін не було.

У той же час, визначено терміни давності для реєстрації в реєстрі РК — 1095 днів з дати формування ПН, для якої формується коригування. Ці дії мають на меті знизити рівень застосування корупційних схем по завищенню податкового кредиту, а також строго регламентувати строки внесення змін по визначеній сумі ПДВ [5].

Згідно даних, з офіційного сайту Державної податкової служби, інші зміни в порядку розрахунку та сплати ПДВ стосуються операцій з тютюновими виробами, відходів та брухту з чорних та кольорових металів, а також особливості використання касового методу обліку при операціях з водопостачання, водовідведення та абонентського обслуговування [5].

Окрім наведених змін, досить поширеною практикою є внесення змін до податкової декларації з ПДВ та типової форми податкової накладної. Це закономірний процес, відповідно до новацій, які приймаються у порядку адміністрування та звітування ПДВ. Зазвичай всі зміни стосуються додавання або видалення певних реквізитів і глобально типові форми не змінюють. Для платників податку це є вкрай негативним, так як податкова декларація з ПДВ у поточному вигляді є дуже складною і запутаною, включає багато додатків, які в частині деяких реквізитів дублюють один одного. Проте, згідно зі змінами, запровадженими з 1 березня 2021 року, у податковій декларації з ПДВ проведено консолідацію додатку 1 та 5, скасовано обов'язок щодо розшифровки податкових зобов'язань платника у розрізі контрагентів. Тобто, було зроблено крок на зустріч спрощенню податкової звітності з податку на додану вартість.

Аналіз новацій 2022 року дає змогу сформулювати висновки, що ключові проблеми, пов'язані з обліком та сплатою ПДВ на сьогодні ще не вирішені. Зокрема, досить поширеною проблемою, яка виникає при відображенні ПДВ в обліку є проблема пов'язана з застосуванням правила першої події,

так як вона не завжди співпадає з моментом визнання доходів та витрат в бухгалтерському обліку. Особливо це актуально у випадку отримання підприємством передплати від покупців, адже для її відображення в бухгалтерському обліку використовується субрахунок 643 «Податкові зобов'язання». Цей рахунок є транзитним, оскільки за дебетом тимчасово обліковується сума ПДВ, яка за правилом першої події, в момент отримання авансу, визначається як податкове зобов'язання. При цьому до моменту здійснення відвантаження товарів або надання послуг за отриманим авансом дебетові обороти по субрахунку 643 будуть відображатися в активі Балансу (звіту про фінансовий стан) за статтею «Інші оборотні активи». Це впливає на необґрунтоване збільшення активів підприємства. Якщо ж на момент формування підсумкової фінансової звітності підприємством ще не отримані товари чи послуги від постачальника, а грошові кошти в оплату перераховані, сума підтвердженого зареєстрованою ПН податкового кредиту з ПДВ, яка обліковується за кредитом транзитного субрахунку 644 «Податковий кредит» буде відображена в пасиві «Балансу (звіту про фінансовий стан)» статті «Інші поточні зобов'язання», хоча фактично у підприємства зобов'язань не виникло.

Для вирішення цієї проблеми пропонуємо законодавчо закріпити правило виникнення податкового зобов'язання з ПДВ лише в момент відвантаження товарів чи надання послуг. По-перше це дозволить усунути всі наявні суперечності щодо формування податкового кредиту, спростить бухгалтерський облік, а по-друге відсутність податкових зобов'язань по авансових платежах збільшить обігові кошти підприємства.

Значним блоком питань, що потребують вирішення, є адміністрування блокування податкових накладних податковою службою. Чинний порядок блокування ПН все ще приховує в собі певні корупційні ризики і, як наслідок, створює зайві проблеми саме для добросовісних платників податків. Вирішенням ситуації могло б бути передання функцій блокування ПН до судових органів, як це й планувалось із запровадженням даної функції. Проте жодних кроків у вказаному напрямку поки що не здійснено.

Розвиток транскордонного співробітництва в Україні спричинює зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Для експортерів-платників податку на додану вартість це означає можливість перевищення податкового кредиту над наявним податковим зобов'язанням, адже експортні операції оподатковуються за ставкою 0%. У разі, якщо

у підприємства присутнє систематичне перевищення зобов'язання над кредитом, воно отримує право на отримання бюджетного відшкодування.

Протягом останніх декількох років, механізм перерахунку коштів з бюджету платнику у вигляді відшкодування зазнав значних змін. Ще 5 років тому, шанси на його отримання були мізерні, а якщо й перераховували відшкодування, то робили це із значними затримками. Зараз ситуація значно краща, проте до кінця так і не врегульована. В першу чергу, це пов'язано із тим, що проведенню відшкодування завжди передують камеральна перевірка. І тут виникає своєрідне замкнуте коло, коли платнику податку для отримання відшкодування необхідно правильно заповнити податкову декларацію з ПДВ разом із всіма додатками, але при цьому потрібно врахувати всі останні зміни, які систематично вносяться до неї. Державна податкова служба може і відмовити у відшкодуванні, якщо в результаті камеральної перевірки знайде помилки у додатках Д3 (щодо розрахунку суми бюджетного відшкодування), Д4 (щодо заяви про повернення суми бюджетного відшкодування) або у самій декларації. Тому очікувати на відшкодування можна лише після його узгодження. Якщо знайшли помилки, то бюджетне відшкодування може бути погоджене не на повну суму. У випадку відмови податковим органом у відшкодуванні ПДВ — процедура повернення зайво сплаченого податку повторюється платником в наступній податковій декларації. Якщо причиною відмови є помилки — вони виправляються шляхом надання платником Уточнюючого розрахунку податкових зобов'язань з податку на додану вартість у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок.

Таким чином, певна недосконалість норм податкового законодавства в частині ПДВ при одночасному функціонуванні досить ефективної системи електронного адміністрування ПДВ, все ж створює перешкоди для платників податку та їх співпраці з податковими органами.

24 лютого поточного року в Україні у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації було введено воєнний стан.

В умовах воєнного стану податкова система зазначала значних змін. Зокрема, в частині ПДВ було прийнято наступне [11]:

1. Запроваджено пільги на товари оборонного призначення.
2. Введено ставку 7% для операцій з введення та постачання пального та нафтопродуктів.
3. На час дії правового режиму воєнного стану платникам податку дозволено формувати

податковий кредит на основі наявних у них первинних документів, без реєстрації ПН у єдиному реєстрі. При цьому, після припинення військового стану, протягом 6 місяців платники податку зобов'язані провести реєстрацію всіх податкових накладних, які мали б бути внесені до ЄРПН на основі проведених господарських операцій. При цьому бюджетне відшкодування до повного уточнення даних по ПН проводиться не буде.

4. При знищенні або втраті під час дії режиму військового стану товарів, які були придбані з ПДВ, а також при подальшій їх передачі у державну або комунальну власність для забезпечення оборони країни, податкові зобов'язання із ПДВ не нараховуються, а податковий кредит утворений в результаті їх придбання не коригується.

5. Звільнено від оподаткування операції з безоплатної передачі громадським та благодійним організаціям товарів.

На основі вищенаведеного, зазначимо, що звичний порядок обліку та адміністрування ПДВ на період дії воєнного стану змінений. Яким чином зазначені новації вплинули на обсяги надходжень ПДВ до бюджету, та з якими проблемами стикнуться платники податку і податкові органи в результаті їх впровадження залишатиметься відкритим питанням не допоки воєнний стан триває, а й тривалий час після нього.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можемо сформулювати висновки, що ПДВ є одним із найскладніших податків у податковій системі України, адміністрування якого супроводжується багатьма складнощами та суперечностями. З урахуванням цього, відбувається процес постійного внесення змін до всіх ключових складових податку: платників, в частині порядку їх реєстрації, бази та об'єкту оподаткування, ставок податку, порядку визначення та реєстрації податкових зобов'язань та податкового кредиту, тощо. У науковій статті ми провели аналіз новацій, запроваджених у 2022 році і встановили, що у поточному році було регламентовано порядок реєстрації платниками податків нерезидентів, а також законодавчо визначено необхідність включення до загальної суми доходів за останні 12 місяців, доходів від операцій, здійснених із використанням спеціалізованих додатків, встановлених на телефо-

нах, планшетах та інших цифрових пристроях. Проте, не продумано до кінця спрощення для нерезидентів процедури отримання цифрового підпису або подання безпосередньо у приміщенні податкової відповідної заяви про реєстрацію. Процес залишається надто забюрократизованим і надалі.

Окрім того, у 2022 році було запроваджено зміни по термінах протягом якого платник має право на визнання податкового кредиту, а також визначено терміни давності для реєстрації в реєстрі РК. Таким чином, податківці намагаються знизити рівень використання тіншових схем у адмініструванні ПДВ. В той же час, встановлено, що внесення змін до типової форми податкової декларації з ПДВ та ПН дозволили зробити крок на зустріч спрощенню даних документів для платників і усуненню наявних протиріч, зокрема у дублюванні реквізитів.

Проте, запроваджені у 2022 році новації, принципово не вплинули на вирішення проблем в адмініструванні та обліку ПДВ. Зокрема, найбільш суперечливою є процедура формування податкових зобов'язань за принципом першої події по сплачених авансах. Адже в результаті цього у підприємства відбувається необґрунтоване зростання активів, що провокує виникнення неточностей в обліку. Окрім того, не було вирішено проблему необґрунтованого ручного блокування податкових накладних, що, в свою чергу, впливає на неможливість використання їх покупцями товарів для формування власного податкового кредиту.

З кінця лютого країна живе в умовах воєнного стану. Це неухильно вплинуло на всю систему життєдіяльності держави. В частині адміністрування ПДВ було також запроваджено ряд змін. Найсуттєвішою новацією є надання платникам можливості формувати власний податковий кредит на основі лише первинних документів, без відповідного підтвердження ПН. При цьому, на платників податку накладено обов'язок протягом 6 місяців із моменту закінчення військового стану забезпечити реєстрацію всіх податкових накладних на основі всіх проведених операцій. Теоретично, механізм роботи в умовах військового стану врегульований, проте яким чином новації вплинули на результати адміністрування ПДВ у подальшому залишається питанням відкритим.

Література

1. Бачинський В., Помулева В. Актуальні аспекти обліку ПДВ при придбанні товарів // Статистика, облік, аналіз та аудит. 2020. № 3-4. С. 175-181. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.25
2. Булгакова О. Організація бухгалтерського обліку ПДВ // Інтерактивна бухгалтерія. 2019. № 39. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/127707> (дата звернення 09.04.2022).
3. Крута Л., Басова І. Податок на додану вартість: вивчаємо облікові новації // Бухгалтерський інтернет-портал Buhgalter.net. 2017. № 3. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/material/171/3578> (дата звернення 09.04.2022).
4. Онищенко В. Податковий кредит з ПДВ // МCFR. 2022. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7215-podatkoviy-kredit-z-pdv> (дата звернення 09.04.2022).
5. Особливості оподаткування ПДВ 2022 // Системи для бізнесу. 2022. URL: <https://sys2biz.com.ua/news/osoblyvosti-opodatkuvannya-pdv-2022/> (дата звернення 10.04.2022).
6. Податковий кодекс України. № 2755-УІ. 2010. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 09.04.2022).
7. Податок на додану вартість // Дебет-Кредит. 2021. URL: https://services.dtkk.ua/catalogues/tax_rates/33 (дата звернення 09.04.2022).
8. Подолянчук О., Домбровська В. Облік та звітність за податком на додану вартість // Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/70.pdf (дата звернення 09.04.2022).
9. Пристемський О., Пашинний А. Науково-практичне значення впровадження інформаційних технологій в обліку ПДВ // XIII Міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів, м. Луцьк 3 грудня 2021 року, Луцьк. 2021. С. 408–411.
10. Про внесення змін до наказу Міністерства фінансів України від 14 листопада 2014 року № 1130: наказ Міністерства фінансів України № 637 від 07.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1657-21#Text> (дата звернення 10.04.2022).
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 11.04.2022).
12. Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція від 10.08.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення 09.04.2022).
13. Чирва А. Удосконалення облікової політики підприємства в частині обліку ПДВ // Облік і фінанси. 2015. № 4 (70). С. 67–71.
14. Шемяткін О. Податок на додану вартість (ПДВ): що не так і що робити? // КМ Партнери. 2019. URL: <https://kmp.ua/uk/blog/value-added-tax-vat-what-is-wrong-and-what-is-to-be-done/> (дата звернення 09.04.2022).

References

1. Bachynskyy, V., Pomuljeva, V. (2020). Aktualjni aspekty obliku PDV pry prydbanni tovariv [Current aspects of VAT accounting for the purchase of goods]. Statystyka, oblik, analiz ta audit [Statistics, accounting, analysis and audit], 3-4, 175-181. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.25.
2. Bulghakova, O. (2019). Orghanizacija bukhghaltersjkogho obliku PDV [Organization of VAT accounting]. Interaktyvna bukhghalterija [Interactive Accounting], 39, available at: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/127707> (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].
3. Kruta, L., Basova, I. (2017). Podatok na dodanu vartistj: vyvchajemo oblikovi novaciji [Value added tax: we study accounting innovations]. Bukhghaltersjkyj internet-portal Buhgalter.net [Accounting Internet portal Buhgalter.net], 2017, 3, available at: <https://ibuhgalter.net/ru/material/171/3578> (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].
4. Onyshhenko, V. (2022o0). Podatkovyj kredyt z PDV [VAT tax credit]. MCFR, available at: <https://www.golovbukh.ua/article/7215-podatkoviy-kredit-z-pdv> (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].
5. Systems for business (2022). Osoblyvosti opodatkuvannja PDV 2022 [Features of VAT taxation 2022], available at: <https://sys2biz.com.ua/news/osoblyvosti-opodatkuvannya-pdv-2022/> (Accessed 10 April 2022) [in Ukrainian].
6. Podatkovyj kodeks Ukrajinjy [Tax Code of Ukraine] #2755-UI. (2010), available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].
7. Debet-Kredyt (2021). Podatok na dodanu vartistj [Value added tax], available at: https://services.dtkk.ua/catalogues/tax_rates/33 (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].

8. Podoljanchuk, O., Dombrovsjka, V. (2018). Oblik ta zvitnistj za podatkom na dodanu vartistj [Accounting and reporting on value added tax]. *Efektivna ekonomika [Effective Economy]*, 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/70.pdf (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].

9. Prystemsjkyj, O., Pashynnyj, A. (2021), Naukovo-praktychne znachennja vprovadzhennja informacijnykh tekhnologij v obliku PDV [Scientific and practical significance of the introduction of information technology in VAT accounting]. XIII Mizhnarodna naukovo-praktyчна konferencija molodykh naukovciv, aspirantiv, zdobuvachiv i studentiv [XIII International scientific-practical conference of young scientists, graduate students, applicants and students], Lucjk, Ukraine, pp. 408–411. [in Ukrainian].

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Order of the Ministry of Finance of Ukraine: «On amendments to the order of the Ministry of Finance of Ukraine of November 14, 2014 № 1130», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1657-21#Text> (Accessed 10 April 2022) [in Ukrainian].

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Concerning the Validity of Norms for the Period of Martial Law», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (Accessed 11 April 2022) [in Ukrainian].

12. Ministry of Finance of Ukraine. (2021). Instruction «On the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].

13. Chyrva, A. (2015). Udoskonalennja oblikovoji polityky pidpryjemstva v chastyni obliku PDV [Improving the accounting policy of the enterprise in terms of VAT accounting]. *Oblik i finansy [Accounting and Finance]*, 4 (70), 67–71.

14. Shemjatkin, O. (2019). Podatok na dodanu vartistj (PDV): shho ne tak i shho robyty? [Value Added Tax (VAT): what is wrong and what to do?]. *KM Partnery [KM Partners]*, available at: <https://kmp.ua/uk/blog/value-added-tax-vat-what-is-wrong-and-what-is-to-be-done/> (Accessed 09 April 2022) [in Ukrainian].

Онищенко Оксана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Онищенко Оксана Владимировна

кандидат экономических наук, доцент

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

Onyshchenko Oksana

PhD, Associate Professor

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Яценко Наталія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Яценко Наталия Михайловна

кандидат экономических наук, доцент

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

Yatsenko Nataliya

PhD, Associate Professor

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Гончаренко Назар Олександрович

магістрант

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Гончаренко Назар Александрович

магистрант

Кременчугского национального университета имени Михаила Остроградского

Honcharenko Nazar

Master's Degree of the

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7969

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

THE ROLE OF ECONOMIC SECURITY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Анотація. У сучасних умовах система економічної безпеки підприємства має бути одним із основних елементів стратегічного управління промисловим підприємством. З огляду на це, керівництву промислових підприємств необхідно подбати про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточний період, а й у наступні. Проведення виваженої обґрунтованої політики у сфері економічної безпеки промислового підприємства є надзвичайно важливим завданням на сучасному етапі захисту економічних інтересів України.

Тому в статті розкрито основні теоретико-методологічні основи управління економічною безпекою промислового підприємства. Показано місце, роль та завдання економічної безпеки в системі управління підприємством. Основною метою системи управління економічною безпекою підприємства, на думку авторів, є попередження кризових ситуацій та мінімізація впливу негативних факторів на підприємство.

Подано сутність та значення принципів, на яких має базуватися система управління економічною безпекою промислових підприємств.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених показують, що для компанії важливіше зовсім не уникати загрози, а вміння її вчасно та точно передбачити, щоб вжити необхідних заходів. Це стосується як кризових компаній, так і успішних. Тому необхідно створити систему управління економічною безпекою з безперервною діагностикою середовища та місця підприємства в ньому, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі інтуїції сам по собі не може забезпечити найбільш ефективну роботу суб'єктів господарювання.

Авторами проведено дослідження існуючих методів діагностики загроз та комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства в системі управління підприємством. Використання методів діагностики дозволить промисловим підприємствам ефективніше функціонувати та розвиватися в умовах мінливого ринкового середовища. Запропоновано метод діагностики економічної безпеки методом, що дозволяє врахувати всі відхилення (позитивні та негативні). При цьому позитивною динамікою змін загального коефіцієнта діагностики економічної безпеки є зростання.

Ключові слова: економічна безпека, стратегічне управління, розвиток, підприємство, управління економічною безпекою, методи діагностики загроз, управління підприємством.

Аннотация. В современных условиях система экономической безопасности предприятия должна быть одним из основных элементов стратегического управления промышленным предприятием. В связи с этим руководству промышленных предприятий необходимо позаботиться об информационно-аналитическом, инновационном и стратегическом обеспечении надлежащего уровня их экономической безопасности не только в текущий период, но и в последующие. Проведение взвешенной обоснованной политики в сфере экономической безопасности промышленного предприятия является крайне важной задачей на современном этапе защиты экономических интересов Украины.

Поэтому в статье раскрыты основные теоретико-методологические основы управления экономической безопасностью промышленного предприятия. Показаны место, роль и задачи экономической безопасности в системе управления предприятием. По мнению авторов, основной целью системы управления экономической безопасностью предприятия является предотвращение кризисных ситуаций и минимизация воздействия негативных факторов на предприятие.

Приведены сущность и значение принципов, на которых должна основываться система управления экономической безопасностью промышленных предприятий.

Исследования отечественных и зарубежных ученых показывают, что для компании важнее вовсе не уклонение от угрозы, а способность своевременно и точно ее предвидеть, чтобы принять необходимые меры. Это касается как компаний в кризис, так и успешных. Поэтому необходимо создать систему управления экономической безопасностью с непрерывной диагностикой внешней среды и места предприятия в ней, ведь метод принятия управленческих решений, основанный только на интуиции, не может обеспечить максимально эффективную деятельность хозяйствующих субъектов.

Авторами было проведено исследование существующих методов диагностики угроз и комплексной оценки уровня экономической безопасности предприятия в системе управления предприятием. Использование методов диагностики позволит промышленным предприятиям более эффективно функционировать и развиваться в меняющихся рыночных условиях. Предложен метод диагностики экономической безопасности методом, позволяющим учитывать все отклонения (положительные и отрицательные). При этом положительная динамика изменения общего коэффициента диагностирования экономической безопасности – рост.

Ключевые слова: экономическая безопасность, стратегическое управление, развитие, предприятие, управление экономической безопасностью, методы диагностики угроз, управление предприятием.

Summary. In modern conditions, the system of economic security of the enterprise should be one of the main elements of strategic management of an industrial enterprise. In view of this, the management of industrial enterprises needs to take care of information-analytical, innovative and strategic support of the appropriate level of their economic security not only in the current period, but also in the following ones. Carrying out a balanced sound policy in the field of economic security of an industrial enterprise is an extremely important task at the present stage of protection of Ukrainian economic interests.

Therefore, the article revealed the basic theoretical and methodological foundations of economic security management of an industrial enterprise. The place, role and tasks of economic security in the enterprise management system have been shown.

According to the authors, the main purpose of the economic security management system of the enterprise is to prevent crisis situations and minimize the impact of negative factors on the enterprise.

The essence and significance of the principles on which the system of economic security management of industrial enterprises should be based were given.

Studies of domestic and foreign scientists show that it is more important for the company not to avoid the threat at all, but the ability to anticipate it in a timely and accurate manner in order to take the necessary measures. This applies to both companies in crisis and successful ones. Therefore, it is necessary to create a management system of economic security with continuous diagnosis of the environment and the place of the enterprise in it, because the method of making management decisions based on intuition alone can not ensure the most efficient operation of economic entities.

The authors have been conducted a study of existing methods for diagnosing threats and comprehensive assessment of the level of economic security of the enterprise in the enterprise management system. The use of diagnostic methods will allow industrial enterprises to function and develop more efficiently in a changing market environment. A method of diagnosing economic security by a method that allows to take into account all deviations (positive and negative) was proposed. At the same time, the positive dynamics of changes in the overall coefficient of diagnosing economic security is growth.

Key words: economic security, strategic management, development, enterprise, economic security management, methods of threat diagnostics, enterprise management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління промисловим підприємством. Зважаючи на це керівництву промислових підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, а й у наступних. Проведення зваженої обґрунтованої політики в області економічної безпеки промислового підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі захисту українських економічних інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань економічної безпеки підприємств присвячені праці таких вчених як Є. Олейніков [1], Л. Донець [2], В. Ортинський [3], О. Шнипко [4], Л. Шемаєва [7], З. Якубович [8], А. Козаченко [9], О. Коробчинський [10]. У своїх працях вони надавали різні визначення економічної безпеки, розглядали її як систему, з притаманними їй завданнями, об'єктами та суб'єктами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розкриття основних теоретико-методичних основ управління економічною безпекою промислового підприємства, визначення її місця та ролі у системі управління підприємством, методів діагностики загроз й комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України суб'єкти господарювання все більше звертають увагу на економічну безпеку, яка вимагає створення власної системи управління. Необхідність формування

системи управління економічною безпекою промислових підприємств зумовлена наступними чинниками: постійна взаємодія промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричинити дестабілізуючий вплив на їх діяльність; наявність слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення промислової продукції; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактору сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

В Україні на основі Стратегії національної безпеки України «Безпека людини — безпека країни», затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392, розроблено Стратегію економічної безпеки, яка визначає основні напрями побудови економіки країни з метою її ефективного розвитку й інтеграції в європейський економічний простір.

У науковців різні погляди на економічну безпеку. Так, під системою економічної безпеки Є. Олейніков розуміє «систему заходів, здатних: попередити втрати життєво важливих цінностей, забезпечити стан захищеності і розвиток особистості, суспільства і держави» [1]. На думку Л. Донець, «система економічної безпеки підприємства становить обмежену безліч взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої безпеки є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки,

а також практичні дії щодо забезпечення безпеки» [2, с. 51]. Такої думки дотримується і В. Ортинський [3, с. 84]. О. Шнипко вважає, що «система економічної безпеки — це система, що взаємодіє з навколишнім оточенням і має сукупність властивостей, які забезпечують здатність до самовиживання та розвитку в умовах виникнення зовнішньої або внутрішньої загрози» [4, с. 22].

Детальне визначення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання надає Л. Шемаєва: «це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [7, с. 115].

Систему економічної безпеки підприємства З. Якубович розглядає як «підсистему відкритої складної системи — підприємства» і виділяє такі її основні елементи: вхід системи, суб'єкти системи, мету, цілі, завдання, принципи та інструменти [8, с. 81–86]. Козаченко А. та інші вважають, що сучасна система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, яка охоплює принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів

підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [9, с. 107]. Найбільш повне трактування надає Коробчинський О., який визначає систему управління економічною безпекою як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [10].

На думку авторів, головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є попередження кризових ситуації і мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

До основних завдань системи управління економічною безпекою промислових підприємств слід зарахувати: збір, аналіз, оцінку зовнішнього оточення та прогнозування розвитку подій; захист законних прав і інтересів підприємства; вивчення діяльності конкурентів, партнерів, клієнтів; забезпечення збереження матеріальних цінностей; виявлення, попередження, припинення можливих протиправних дій співробітників, конкурентів; захист комерційних таємниць тощо.

Сутність принципів, на яких повинна ґрунтуватися система управління економічною безпекою промислових підприємств, представлені у таблиці 1.

Дотримання цих принципів буде сприяти підвищенню ефективності роботи системи управління економічною безпекою.

Таблиця 1

Сутність принципів, на яких повинна ґрунтуватися система управління економічною безпекою промислових підприємств

Принцип	Значення та сутність
принцип розвитку	передбачає необхідність враховувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку, розширення та змін у структурі
принцип адаптивності	виражається у здібностях системи управління прилаштуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз
принцип єдності	передбачає те, що всі дії підрозділів служби економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими та скоординованими
принцип компетентності	передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри
принцип економічної доцільності	полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими
принцип оперативності	швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації
принцип комплексності	передбачає нейтралізацію шкідливих факторів на всі функціональні складові економічної безпеки
принцип законності	передбачає функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства
принцип безперервності	система повинна постійно захищати інтереси підприємства в умовах невизначеності та ризик

Основними об'єктами захисту системи управління економічною безпекою є: продукція підприємства, персонал, комерційні таємниці та внутрішня інформація, інтелектуальна власність, фінансові ресурси, основні оборотні та виробничі фонди, нематеріальні активи, репутація підприємства [11–14].

Суб'єкти системи управління економічною безпекою можна поділити на внутрішні (працівники підприємства) та зовнішні (держава та її інститути, банки, конкуренти, посередники, споживачі, постачальники).

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених показують, що для підприємства більш важливим є не уникнення загрози взагалі, а вміння її вчасно і точно передбачити для того, щоб вжити необхідних заходів. Це стосується як підприємств, що знаходяться у кризовому стані, так і успішно працюючих. Тому необхідним є створення системи управління економічною безпекою з безперервною діагностикою стану середовища та місця підприємства в ньому, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі лише інтуїції не може в умовах зростаючої конкуренції забезпечити максимально ефективне функціонування суб'єктів господарювання.

На сьогоднішній день більшість науковців погоджуються з необхідністю врахування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на рівень економічної безпеки підприємства, що підтверджується запропонованими ними підходами до її діагностики. Загалом можна виділити наступні основні підходи та методи до діагностики економічної безпеки підприємства [5; 6; 8]:

- пороговий (граничний) метод;
- ресурсно-функціональний метод;
- метод на основі теорії економічних ризиків;
- комплексний (інтегральний) метод.

Пороговий (граничний) метод проводиться шляхом співставлення фактичних і порогових значень індикаторних показників, може давати градації небезпечно/безпечно, або більшу кількість градацій, наприклад: нормальний стан, передкризовий, кризовий, критичний та інші. Суть даного методу — визначаються загрози або способи захисту, по кожній категорії загроз визначаються показники і порогові значення. Якщо хоча б один індикатор переходить передкризовий поріг, то вважається, що підприємство знаходиться в стані небезпеки. Прийнятний рівень безпеки досягається при умові, що всі індикатори знаходяться в межах своїх порогових значень [5].

Ресурсно-функціональний метод — метод економічної ефективності — підприємство розробляє

різні заходи щодо захисту від загроз і по кожному оцінює економічний результат. На думку багатьох фахівців, ресурсно-функціональний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства є дуже приблизним, він не має конкретного кількісного вираження (прямує до максимуму). Спроба охопити всі функціональні напрямки діяльності підприємства призводить до нівелювання поняття «економічної безпеки» і до ототожнення його з оцінкою ефективності використання ресурсів. Окрім цього, рівень економічної безпеки підприємства при використанні ресурсно-функціонального підходу оцінюється за допомогою сукупного критерію економічної безпеки, який розраховується на основі думок кваліфікованих експертів. Самі ж розробники цього методу визнають, що при розрахунку сукупного критерію неможливо уникнути суб'єктивності поглядів експертів, які проводять оцінку рівня економічної безпеки підприємства. Суб'єктивізм ресурсно-функціонального підходу виявляється як в оцінці збитків при визначенні часткових функціональних критеріїв, так і в процесі розподілу питомої ваги функціональних складових при розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства [4].

Метод на основі теорії економічних ризиків полягає в тому, що по різним зарозам розраховується збиток, який порівнюється з величиною прибутку, доходу, майна. На основі цього робиться висновок про те, наскільки небезпечним є даний ризик для підприємства [5].

Комплексний (інтегральний) метод використовується на основі розрахунку інтегрального показника економічної безпеки. До переваг даного методу слід віднести достатньо повне охоплення складових, що визначають та обумовлюють загальний рівень економічної безпеки підприємства. При цьому необхідно добирати складові таким чином, щоб вони в повній мірі відповідали особливостям діяльності підприємства. Водночас, такий підхід може привести до складності розрахунків, громіздкості та багатоетапності оціночних процедур. Використання даного підходу є обґрунтованим при проведенні детального аналізу стану економічної безпеки підприємства, виявленні факторів впливу на її загальний рівень [6].

Не дивлячись на відсутність єдиної думки щодо поняття економічної безпеки важливість діагностики в системі управління економічною безпекою є визнаною в науковій літературі. Діагностика є одним з найперших етапів в процесі прийняття управлінського рішення стосовно економічної безпеки підприємства. Вона дозволяє своєчасно

одержати релевантну, актуальну інформацію про існуючу проблему, визначити причини цієї проблеми. Аналіз основних методів діагностики економічної безпеки підприємства (порогового, ресурсно-функціонального, інтегрального та інших методів) дозволяє стверджувати, що кожен з них має певні переваги, але і певні обмеження у використанні, не дає змоги повно і точно визначити існуюче становище підприємства. Більшість науковців, використовуючи функціональний або інтегральний підхід, формують власну методикку діагностики економічної безпеки через визначення її рівня за певною складовою із подальшим агрегуванням даних у узагальнюючій оцінці.

Автори пропонують проводити діагностування економічної безпеки за методикою, яка дозволяє враховувати усі відхилення (позитивні та негативні). Для її формалізації автори пропонують використовувати таку формулу:

$$D_j = \prod_{i=j}^n \left[l + \frac{T(x_i)^R - \overline{T(x_i)}}{T(x_i)} \right], \quad (1)$$

де D_j — коефіцієнт діагностування економічної безпеки j -го підприємства в умовах невизначеності;

$T(x_1), \dots, T(x_n)$ — темпи зміни відповідних показників оцінки складових економічної безпеки підприємства.

$\overline{T(x_i)}$ — середнє значення темпів зміни показників економічної безпеки, яке визначається за середньою арифметичною.

Важливим аспектом адекватної оцінки економічних явищ є врахування необхідності однакової спрямованості динаміки зміни показника (зростання або зменшення), чим й обумовлюється необхідність застосування степеневого показника (R):

$$R \begin{cases} = +1, & \text{якщо позитивною динамікою} \\ & \text{показника є зростання;} \\ = -1, & \text{якщо позитивною динамікою} \\ & \text{показника є зниження} \end{cases}$$

Зазначимо, що коректування значення показника за допомогою додавання одиниці пояснюється урахування виявлення як позитивних, так і негативних результатів.

Тобто, якщо відхилення від середнього має позитивні тенденції, тобто,

$$\left(T(x_i) - \overline{T(x_i)} > 0 \right)$$

то значення виразу

$$\left[l + \frac{T(x_i)^R - \overline{T(x_i)}}{T(x_i)} \right]$$

набуває значення більше за одиницю.

Якщо ж, відхилення є негативним, тобто,

$$\left(T(x_i) - \overline{T(x_i)} < 0 \right)$$

то значення виразу

$$\left[l + \frac{T(x_i)^R - \overline{T(x_i)}}{T(x_i)} \right]$$

знаходиться у таких межах:

$$0 < \left[l + \frac{T(x_i)^R - \overline{T(x_i)}}{T(x_i)} \right] < 1 \quad (2)$$

При цьому, найкращий стан економічної безпеки має підприємство у якого загальне значення коефіцієнту діагностування економічної безпеки j -го підприємства в умовах невизначеності D_j має найвище значення. Тобто позитивною динамікою зміни загального коефіцієнту діагностування економічної безпеки є зростання.

Необхідно також зазначити, що мінімальним рівнем коефіцієнту діагностування, який свідчить про прийнятний стан економічної безпеки підприємства є одиниця. При цьому всі показники, які включено до діагностування економічної безпеки підприємства знаходяться у тісній взаємозалежності, що обумовлює неможливість суттєвого збільшення одного показника за рахунок іншого.

Аналіз наукових праць економістів та соціологів [1–15] дозволяє визначити такі виклики та загрози, які є актуальними для національної економіки на макроекономічному рівні:

- економічна криза, що охопила світове господарство як наслідок диспропорції матеріального виробництва, спричиненої коронавірусною хворобою (COVID-19); так, за оцінками ООН світова економічна криза може стати найглибшою з часів «Великої депресії» 1929–1933 років;
- розбалансування державних фінансів, про що свідчить непрогнозований дефіцит бюджету: за даними Міністерства фінансів України державний бюджет на 2021 рік, який Верховна Рада ухвалила 15 грудня, має дефіцит 5,5% ВВП (за законом має бути не більш 3% ВВП), а надходження до державної скарбниці будуть щонайменше на 247 мільярдів гривень меншими за витрати, отже, кожен п'яту бюджетну гривню доведеться позичати або «друкувати»;
- корупція в сфері економіки, фінансові шахрайства, непослідовність та незавершеність реформ, що перешкоджають виведенню української економіки з депресивного стану, унеможливають її сталі і динамічне зростання, підвищують уразливість до загроз, підживлюють кримінальне

- середовище, зокрема в сфері обігу грошей та міжнародних розрахунків, і підривають фінансову безпеку держави;
- застаріла матеріальна база основних галузей виробництва і суттєві технологічні зміни в енергетиці та біотехнологіях, розробки у сферах штучного інтелекту, харчових продуктів, інформаційному середовищі тощо, що породжує світову конкуренцію, та необхідність докорінних змін в економіці й суспільстві в цілому, розвитку нових галузей виробництва, оновлення основних фондів та інших факторів виробництва;
 - недостатній захист права приватної власності, повільний розвиток ринкових відносин у ключових сферах, серед іншого в користуванні землею і надрами, дрібному виробництві товарів та послуг, відсутність інвестицій в її оновлення та розвиток, несанкціоноване втручання у її функціонування, зокрема фізичного і кіберхарактеру, триваючі бойові дії, а також тимчасова окупація частини території України;
 - велика частка державного сектору в економіці, недосконалість і фрагментарність законодавства щодо розвитку сучасних галузей виробництва, що стримує економічне зростання, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, що тиснуть на бізнес і провокують тінізацію економіки;
 - монополізм і конкуренція в енергетичній сфері й інфраструктурі та низька енергоефективність, що зменшують конкурентоспроможність України, загрожують добробуту її громадян;
 - погіршення середовища життєдіяльності, якості повітря, питної води та продуктів харчування; знищення лісів, забруднення річок інших водних басейнів, засухи тощо, що впливають на життя та здоров'я людей;
 - загрозлива демографічна ситуація, зменшення кількості народжених, трудова та освітня міграція, що підривають трудові ресурси країни та руйнують систему підготовки фахівців у різних галузях господарства, тощо.

Названі загрози потребують суттєвих змін в економіці, політиці та підприємстві, що пов'язано щонайменше з трьома ключовими факторами змін: реформуванням та оновленням основних галузей суспільного виробництва, що забезпечують задоволення національних інтересів у державній формі власності, формуванням сучасної правової бази економічного розвитку та фінансової безпеки та створенням конкурентоздатних суб'єктів господарювання приватної форми власності в різних галузях економіки, що не

мають стратегічного значення для національної безпеки, проте здатні забезпечити економічні потреби громадян.

Крім внутрішніх загроз економічній безпеці, слід урахувати наявність політичних, воєнних та економічних зовнішніх загроз і викликів. Стратегічний курс держави на співпрацю з Організацією Північноатлантичного договору потребує забезпечення імплементації та подальшої адаптації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, інтеграції національної економіки до європейського економічного простору й досягнення Україною відповідності Копенгагенським критеріям членства в ЄС [15]. Україна має розвивати взаємовигідне економічне співробітництво з провідними державами Європи, Азії, Близького Сходу, Африки та Південної Америки.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України суб'єкти господарювання повинні все більше звертати увагу на економічну безпеку, яка вимагає створення власної системи управління. Необхідність формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств зумовлена цілим рядом чинників, серед яких постійна взаємодія промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричинити дестабілізуючий вплив на їх діяльність; наявність слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення промислової продукції; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактору сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Розкриття основних теоретико-методичних основ управління економічною безпекою промислового підприємства, визначення її місця та ролі, а також дослідження існуючих методів діагностики загроз й комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством дозволило авторам запропонувати проведення діагностування економічної безпеки за методикою, яка дозволяє враховувати усі відхилення (позитивні та негативні). При цьому зазначено, що позитивною динамікою зміни загального коефіцієнту діагностування економічної безпеки є зростання.

Література

1. Экономическая и национальная безопасность: учебное пособие / под ред. Е. А. Олейникова. М.: Экзамен, 2005. 768 с.
2. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
3. Ортинский В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К.: Правова єдність, 2009. 54 с.
4. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. К.: Генеза, 2006. 288 с.
5. Слободяник Т. М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. Економічний простір. 2008. № 12/2. С. 22–27.
6. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
7. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 21.04.02. К., 2010. 39 с.
8. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. Вісник ТНЕУ. 2010. № 1. С. 81–86.
9. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
10. Коробчинський, О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4(94). С. 41–45.
11. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К., 2004. 18 с.
12. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 2. С. 17–30.
13. Колпаков П. А. Концептуальные основы экономической безопасности фирмы: автореф. дис. канд. екон. наук.: спец. 08.00.01. М., 2007. 25 с.
14. Онищенко О. В. Впровадження стратегічного управлінського обліку в практику сучасних підприємств на глобальному ринку авіаперевезень. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 14(2019). С. 211–217. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-33).
15. Бандурка О. М. Економічна безпека України: виклики та загрози. Економічна безпека держави в контексті національних інтересів: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Харків, 23 квіт. 2021 р.), Харків: ХНУВС, 2021. С. 16–18.

References

1. Olejnikov E.A. (2005). Economic and National Security. Moskva: Ekzamen [in Russian].
2. Donets, L.I., & Vashchenko, N.V. (2008). Economic security of the enterprise. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Ortynskyi V.L., Kernyttskyi, I.S. & Zhyvko, Z.B. (2009). Economic security of enterprises, organizations and institutions. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].
4. Shnytko O.S. (2006). Economic security of hierarchical multilevel systems: regional aspect. Kyiv: Heneza [in Ukrainian].
5. Slobodanyk T.M. (2008) Introduction of a comprehensive system of economic security and evaluation of its effectiveness in a modern enterprise. Ekonomichnyi prostir, 12/2, 22–27 [in Ukrainian].
6. Ivaniuta T.M. & Zaichkovskiy, A.O. (2009) Economic security of the enterprise. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
7. Shemaieva L.H. (2010). Economic security in strategic interaction with the subjects of the external environment. Extended abstract of doctor's thesis. Kyiv: [in Ukrainian].
8. Yakubovych Z. (2010). Formation of the system of economic security of the machine-building enterprise. Visnyk TNEU, 1, 81–86 [in Ukrainian].
9. Kozachenko H.V., Ponomarov V.P. & Liashenko, O.M. (2003). Economic security of the enterprise: essence and mechanism of maintenance: monograph. Kyiv: Libra [in Ukrainian].
10. Korobchynskiy O.L. (2009). Methods of forming the system of economic security of the enterprise. Aktualni problemy ekonomiky, 4(94), 41–45 [in Ukrainian].

11. Kuzenko T.B. (2004). Planning of economic security of the enterprise in the conditions of market economy. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
12. Bendykov M.A. (2000). Economic security of an industrial enterprise in the conditions of crisis development. *Menedzhment v Rossyy y za rubezhom*, 2, 17–30 [in Russian].
13. Kolpakov P.A. (2007). Conceptual bases of economic safety of firm. Extended abstract of candidate's thesis. Moskva [in Russian].
14. Onyshchenko O.V. (2019). Introduction of strategic management accounting in the practice of modern enterprises in the global air transportation market. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, 14, 211–217 [in Ukrainian].
15. Bandurka O. M. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: vyklyky ta zagrozy. Ekonomichna bezpeka derzhavy v konteksti nacionalnykh interesiv: zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 23 kvit. 2021 r.), Kharkiv: KhNUVS, 2021, pp. 16–18 [in Ukrainian].

Партин Галина Остапівна

кандидат економічних наук, професор

Кафедра фінансів

Національний університет «Львівська політехніка»

Партын Галина Остаповна

кандидат экономических наук, профессор

Кафедра финансов

Национальный университет «Львовская политехника»

Partyn Halyna

PhD, Professor

Department of Finance

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-6733-0157

Скіп Роксолана Андріївна

студентка кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка»

Скип Роксолана Андреевна

студентка кафедры финансов

Национального университета «Львовская политехника»

Skip Roksolana

Student of the Department of Finance

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0001-9691-4699

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-4-7945

**ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ
ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ
ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ
ПО ВИДАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**RESEARCH OF CURRENT TRENDS IN FINANCIAL
RESULTS OF UKRAINIAN ENTERPRISES BY FIELDS
OF ECONOMIC ACTIVITY**

Анотація. Ефективна діяльність суб'єктів підприємництва є фундаментом розвитку економіки кожної країни. До найважливіших завдань функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах належить отримання ними позитивних фінансових результатів (прибутку), оскільки значення цього показника є індикатором ефективності бізнес-моделей та процесів формування цінності. Отримання прибутку забезпечує фінансові можливості для розвитку підприємницької діяльності, сприяє створенню нових робочих місць, покращенню якості товарів та послуг, зростанню конкурентноспроможності продукції на національному та міжнародному ринках. Вігтак, формування позитивного фінансового результату важливе не тільки для власників бізнесу, але й для інших учасників ринкових відносин. У статті досліджено динаміку значення

чистого фінансового результату (сальдо) підприємств України, як щодо загального обсягу, так і за окремими видами економічної діяльності упродовж 2010–2021 рр., ідентифіковано види діяльності з найвищими та найнижчими обсягами формування чистого прибутку, встановлено, що упродовж 2013–2019 рр. стабільно розвивалися і збільшували свої прибутки вітчизняні підприємства промисловості, оптової та роздрібною торгівлі, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, розкрито основні причини та наслідки отриманих результатів. З метою об'єктивнішого оцінювання фінансових результатів підприємств та нівелювання впливу інфляційних процесів, проаналізовано значення показників операційної рентабельності за видами економічної діяльності, оцінено динаміку й виокремлено види діяльності з найвищим рівнем рентабельності, ідентифіковано склад галузей економіки України, для яких характерною є хронічна збитковість. У процесі дослідження встановлено, що прибутковість національних підприємств характеризується динамічністю і особливою чутливістю до впливу багатьох чинників, серед яких політико-економічна криза 2014–2015 років, анексія Російською Федерацією Автономної Республіки Крим, початок війни на Донбасі, невисока купівельна спроможність населення, відносна нестабільність грошової одиниці, доволі несприятливий інвестиційний клімат та ін., зосереджено особливу увагу на аналізуванні впливу пандемії Covid-19 на економіку України через призму прибутковості підприємств. Встановлено, що протягом 2020 року внаслідок негативного впливу карантинних обмежень, зумовлених пандемією, підприємства України отримали удвічі менше сукупного прибутку, порівняно з попереднім 2019 роком. Однак, за першу половину 2021 року обсяги чистого прибутку суттєво зросли і становили 384920 млн. грн., що на 21% більше, ніж за весь 2020 рік. Тобто, підприємства України почали адаптуватися до нових умов функціонування і можна було прогнозувати подальший розвиток та покращення результатів їхньої діяльності. Однак, російська агресія у лютому 2022 року і воєнні дії стали причиною нівелювання позитивних тенденцій у динаміці фінансових результатів підприємств нашої країни.

Ключові слова: фінансові результати, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, динаміка фінансових результатів, рентабельність операційної діяльності.

Аннотация. Эффективная деятельность субъектов предпринимательства является основой развития экономики каждой страны. К важнейшим задачам функционирования предприятий в современных рыночных условиях относится получение ими положительных финансовых результатов (прибыли), поскольку значение этого показателя является индикатором эффективности бизнес-моделей и процессов формирования ценности. Получение прибыли обеспечивает финансовые возможности для развития предпринимательской деятельности, способствует созданию новых рабочих мест, улучшению качества товаров и услуг, росту конкурентоспособности продукции на национальном и международном рынках. Следовательно, формирование положительного финансового результата важно не только для собственников бизнеса, но и для других участников рыночных отношений. В статье исследована динамика значения чистого финансового результата (сальдо) предприятий Украины, как по общему объему, так и по отдельным видам экономической деятельности на протяжении 2010–2021 гг., идентифицированы виды деятельности с наивысшими и низкими объемами формирования чистой прибыли, установлено, что на протяжении 2013–2019 гг. стабильно развивались и увеличивали свою прибыль отечественные предприятия промышленности, оптовой и розничной торговли, транспорта, складского хозяйства, почтовой и курьерской деятельности, раскрыты основные причины и последствия полученных результатов. С целью более объективной оценки финансовых результатов предприятий и нивелирования влияния инфляционных процессов, проанализированы значения показателей операционной рентабельности по видам экономической деятельности, оценена динамика и выделены виды деятельности с наивысшим уровнем рентабельности, идентифицирован состав отраслей экономики Украины, для которых характерна хроническая убыточность. В процессе исследования установлено, что доходность национальных предприятий характеризуется динамичностью и особой чувствительностью к влиянию многих факторов, среди которых политико-экономический кризис 2014–2015 годов, аннексия Российской Федерацией Автономной Республики Крым, начало войны на Донбассе, невысокая покупательная способность населения, относительная нестабильность денежной единицы, достаточно неблагоприятный инвестиционный климат и др., сосредоточено особое внимание на анализе влияния пандемии Covid-19 на экономику Украины через призму прибыльности предприятий. Установлено, что в течение 2020 года в результате негативного влияния карантинных ограничений, вызванных пандемией, предприятия Украины получили вдвое меньше совокупной прибыли по сравнению с предыдущим 2019 годом. Однако за первую половину 2021 года объемы чистой прибыли существенно выросли и составили 384 920 млн. грн., что на 21% больше, чем за весь 2020 год. То есть предприятия Украины начали адаптироваться к новым условиям функционирования и можно было прогнозировать дальнейшее развитие и улучшение результатов их деятельности. Однако российская агрессия в феврале 2022 г. и военные действия стали причиной нивелирования положительных тенденций в динамике финансовых результатов предприятий нашей страны.

Ключевые слова: денежные результаты, прибыль до налогообложения, незапятнанная чистая прибыль, динамика денежных финансовых результатов, рентабельность операционной деятельности.

Summary. Effective business is the foundation of every country's economy. One of the most important tasks of enterprises in modern market conditions is to obtain positive financial results (profits), as the value of this indicator is an indicator of the effectiveness of business models and value formation processes. Making a profit provides financial opportunities for business development, contributes to the creation of new jobs, improving the quality of goods and services, increasing the competitiveness of products in national and international markets. Therefore, the formation of a positive financial result is important not only for business owners but also for other participants in market relations. The article examines the dynamics of the net financial result (balance) of Ukrainian enterprises, both in terms of total and by individual types of economic activity during 2010–2021, identified activities with the highest and lowest volumes of net profit, found that during 2013–2019, domestic enterprises of industry, wholesale and retail trade, transport, warehousing, postal and courier activities developed steadily and increased their profits, the main causes and consequences of the results were revealed. In order to more objectively assess the financial results of enterprises and reduce the impact of inflation, analyzed the value of operating profitability by type of economic activity, assessed the dynamics and identified activities with the highest level of profitability, identified the composition of Ukrainian industries characterized by chronic losses. The study found that the profitability of national enterprises is characterized by dynamism and sensitivity to many factors, including the political and economic crisis of 2014–2015, the annexation by the Russian Federation of the Autonomous Republic of Crimea, the war in Donbass, low purchasing power, relative monetary instability units, rather unfavorable investment climate, etc., special attention is focused on analyzing the impact of the Covid-19 pandemic on the economy of Ukraine through the prism of enterprise profitability. It is established that during 2020, due to the negative impact of quarantine restrictions caused by the pandemic, Ukrainian enterprises received twice less than the total profit compared to the previous 2019. However, in the first half of 2021, net profits increased significantly and amounted to UAH 384,920 million, which is 21% more than in the whole of 2020. That is, Ukrainian enterprises began to adapt to new operating conditions and it was possible to predict the further development and improvement of their performance. However, the Russian aggression in February 2022 and hostilities led to the leveling of positive trends in the dynamics of financial performance of enterprises in our country.

Key words: financial results, income before redemption, net income, dynamics of financial results, profitability of operating activities.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Український бізнес змушений постійно долати складні економічні умови, що негативно впливає на його розвиток. Водночас, саме успішна діяльність підприємств є запорукою зростання національної економіки, оскільки фінансовостійкі та висококонкурентні підприємства створюють нові робочі місця, наповнюють державний бюджет за рахунок податкових надходжень, позитивно впливають на підвищення купівельної спроможності та попит на продукцію у населення. Сукупний фінансовий результат (сальдо) суб'єктів господарювання є вектором, який вказує на розвиток чи деградацію економічних процесів у країні. Відтак, дослідження динаміки фінансових результатів, рівня рентабельності діяльності та чинників, що впливають на зміну їхнього значення з врахуванням особливостей сучасних умов функціонування підприємств в Україні залишається актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності, оцінювання і вдосконалення управління фінансовими результатами підприємств досліджували і продовжують досліджувати чимало науковців, серед яких Власюк Н. І. [1], Ярова Л. Г. [2], Кононенко Ж. А., Грибов-

ська Ю. М., Ходаківська Л. О. [3], Богацька Н. М. [4], Тюленева Ю. В., Ренкас С. В. [5] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження тенденцій зміни сукупного фінансового результату та рівня операційної рентабельності підприємств України за видами їхньої економічної діяльності упродовж 2010–2021 рр. з ідентифікацією впливу основних чинників на ефективність їх функціонування, виокремлення груп галузей національної економіки з найвищим і найнищим рівнями прибутковості діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українські підприємства у впродовж останніх років функціонували у доволі нестабільних та складних політико-економічних умовах, основними з яких є: воєнні дії на Сході України; невисока купівельна спроможність населення; відносна нестабільність грошової одиниці; несприятливий інвестиційний клімат та ін. Вищеперелічені чинники ускладнювали підприємницьку діяльність та негативно впливали на фінансові результати підприємств. Оцінити динаміку обсягів сукупного фінансового результату (сальдо) до оподаткування підприємств України дає можливість рис. 1.

Аналізуючи дані представлені на рис. 1 можна зробити висновок, що протягом 2014–2016 рр.

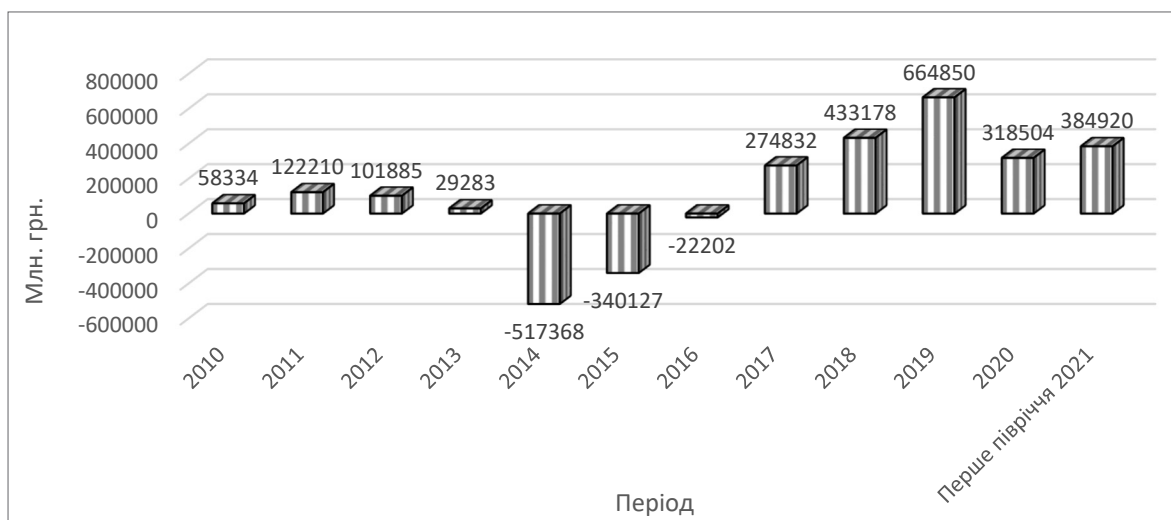


Рис. 1. Динаміка обсягів чистого фінансового результату (сальдо) до оподаткування підприємств України упродовж 2010–2021 рр.

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

сукупний фінансовий результат до оподаткування підприємств України мав від’ємне значення, оскільки для цього періоду характерні такі ознаки як: політико-економічна криза 2014–2015 років; анексія Російською Федерацією Автономної Республіки Крим; початок війни на Донбасі. Внаслідок зазначених подій значна кількість підприємств була змушена припинити свою діяльність, частина суб’єктів господарювання, які могли перенести діяльність з окупованої частини України, зробили це, однак зазначений процес був тривалим і потрібно було чимало часу на його реалізацію та відновлення нормального функціонування. Значна кількість підприємств також припинила співпрацю з російськими партнерами, що вплинуло на скорочення загального обсягу доходів та прибутків української економіки. Падіння внутрішнього попиту та доволі низький зовнішній попит на продукцію вітчизняних підприємств спричинили падіння реального ВВП на 6,8% [7]. Окрім цього, у 2014 році стрімко зростав попит на іноземну валюту, а це разом із падінням експорту, спричинило стрімке знецінення гривні. До економічної кризи 2014 року вартість долара становила 8 грн, на початку 2014 року гривня почала знецінюватись і вартість долара становила 10 грн. Впродовж усього 2014 року гривня продовжувала втрачати свою вартість і наприкінці того ж року курс обвалився до 15–16 грн. за долар [8]. Тому збитки окремих підприємств були також спричинені знеціненням національної валюти. Особливо постраждали ті суб’єкти господарювання, які мали фінансові зобов’язання в іноземній валюті.

Відновлення нормальної та прибуткової діяльності підприємств почалось у 2016 році, коли величина їх сукупного збитку суттєво зменшилась, порівняно із значенням за 2015 рік. Протягом 2017–2019 рр. прибутки українських підприємств стрімко зростали. Так, у 2018 та 2019 роках темп приросту обсягів чистого фінансового результату перевищував 50%. Імовірно, якби не пандемія Covid-19, то таку тенденцію можна було б спостерігати і сьогодні. У 2020 році сукупне значення фінансового результату (сальдо) до оподаткування всіх підприємств України скоротилось на 52%, а 28,6% підприємств отримало збиток. Робота підприємств налагодилась у третьому кварталі 2020 року. За підсумками першого півріччя 2021 року було отримано 384920 млн. грн. прибутку, що на 21% більше, ніж протягом усього 2020 року та становило майже 60% від обсягу прибутку за весь 2019 рік. Отже, можна зробити висновок, що фінансові результати підприємств України за 2021 рік можуть досягти рівня 2019 року чи навіть його перевершити.

Складна ситуація виникла у кінці лютого 2022 року, яка пов’язана з повномасштабним військовим вторгненням Російської Федерації в Україну. Вітчизняний бізнес зіткнувся з новою проблемою — необхідність функціонування під час війни. Велика кількість суб’єктів підприємництва не мають змоги перенести свою справу у більш безпечне місце через те, що їхня діяльність не є мобільною. Насамперед це стосується підприємств, які функціонують у сфері логістичного та аграрного бізнесу. Окрім цього, підприємства, розміщені далеко від територій, де ведуться активні бойові

дії, також не можуть повноцінно працювати через логістичні проблеми та нестачу сировини. Сьогодні в Україні у повному обсязі функціонує тільки 17% компаній, а кожна третя не працює [9]. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд. грн. і це без втрат від руйнувань. Міжнародний валютний фонд оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів на рівні 35 відсотків ВВП [9].

Важливим є аналізування обсягів прибутків та збитків підприємств України за видами економічної діяльності, який доцільно здійснити за двома етапами, а саме до пандемії Covid-19 та після адаптації до неї економіки нашої країни (рис. 2, 3).

Варто підкреслити, що упродовж 2013–2019 рр. стабільно розвивалися і збільшували свої прибутки підприємства за такими видами економічної діяльності, як промисловість, оптова та роздрібна торгівля, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність. Натомість для фінансової і страхової діяльності, сільського, лісового та рибного господарства характерною є нестабільність у обсягах прибутків, що зумовлено специфікою їхньої діяльності, зокрема більшою залежністю від коливань на фінансовому і товарному ринках.

У 2013 році та протягом 2016–2019 рр. найбільше значення сукупного фінансового результату (сальдо) до оподаткування характерне для промисловості. У 2018 році частка прибутків промислових підприємств становила 37,25% від загального обсягу прибутків, отриманого всіма галузями економіки країни. Цікавим є той факт, що у 2014 році перше місце за сукупною величиною

прибутку належало суб'єктам галузі фінансової та страхової діяльності, що зумовлено знеціненням національної валюти і отриманням банками значних прибутків за кредитами, які були видані у попередніх періодах (до знецінення гривні у 2014 році) в іноземній валюті. У 2015 році лідерами за сукупною сумою прибутків були підприємства галузі сільського, лісового та рибного господарства. До певної міри це стало наслідком значних обсягів аграрних інвестицій протягом зазначеного періоду, величина яких становила близько 1 млрд. дол.

Доцільно також проаналізувати вплив пандемії Covid-19 на економіку України через призму прибутковості підприємств за окремими видами економічної діяльності (рис. 3).

Якщо порівняти склад п'ятірки найприбутковіших галузей економічної діяльності до коронакризи та після адаптації підприємств до функціонування в умовах карантину, то бачимо, що до її складу замість галузі сільського, лісового та рибного господарства увійшов такий вид економічної діяльності, як інформація та телекомунікація. Зауважимо, що сільське, лісове, рибне господарство є єдиною галуззю, для якої характерний позитивний фінансовий результат протягом усіх 2010–2021 рр. У 2021 р. перше місце за сукупним обсягом прибутку належить підприємствам промисловості. Частка фінансового результату цього виду діяльності у його загальній сумі становить 69% і є найвищим значенням починаючи з 2017 року. Протягом попередніх періодів питома вага прибутків підприємств промисловості була значно меншою, а саме: 25% — у 2019 році; 36% — у 2018 році; 32% — у 2017 році. Друге місце за

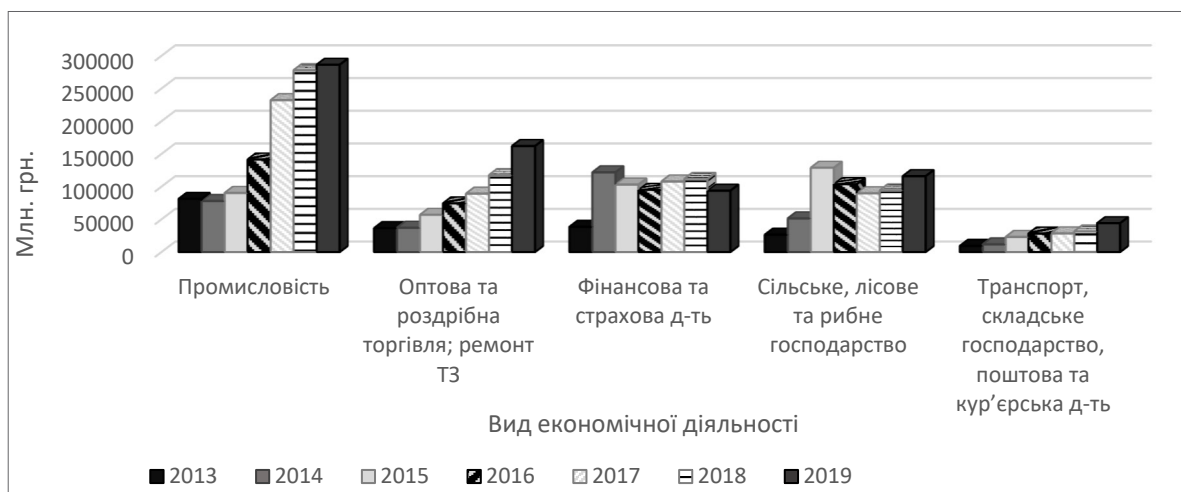


Рис. 2. Динаміка фінансових результатів (сальдо) до оподаткування найприбутковіших галузей економіки України упродовж 2013–2019 рр.

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

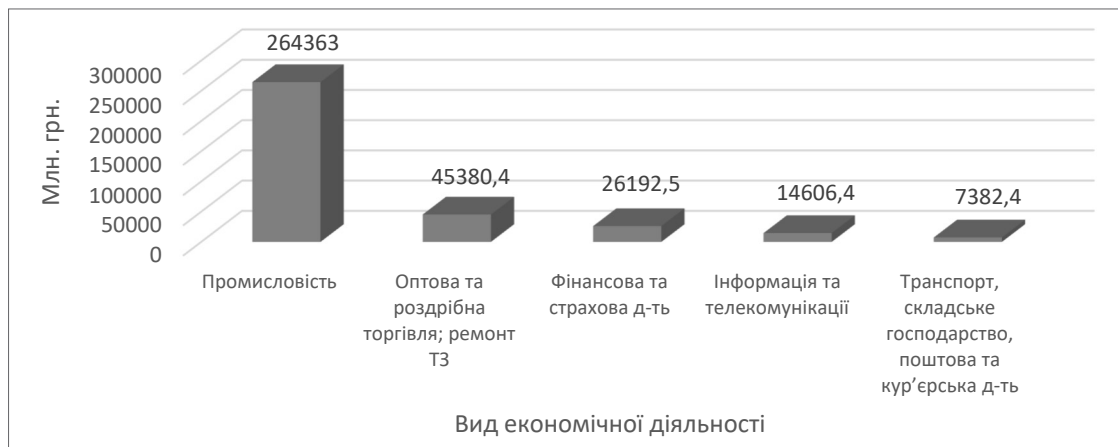


Рис. 3. Динаміка фінансових результатів (сальдо) до оподаткування найприбутковіших галузей економіки України упродовж першого півріччя 2021 р.

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

сукупним обсягом прибутку, як і до Covid-19, посідає оптова та роздрібна торгівля. Наступні місця належать відповідно суб'єктам галузей фінансової та страхової діяльності, інформації та телекомунікації і на останньому — транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності.

Варто згадати і про підприємства найменш прибуткових галузей національної економіки, серед яких сфери адміністративного та допоміжного обслуговування, тимчасового розміщення та організації харчування, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, освіти. Якщо у перших трьох галузях протягом досліджуваного періоду спостерігається певна позитивна динаміка фінансового результату до оподаткування, то, на жаль, про мистецтво, спорт, розваги, відпочинок та освіту цього відзначити не можна. Щодо освіти, то невеликі обсяги прибутку галузі можна пояснити тим, що в Україні більша частина навчальних закладів належать до державної форми власності, які функціонують на некомерційній основі, а комерційних закладів освіти налічується незначна кількість. Щодо мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, то єдиним періодом, протягом якого значення їх фінансового результату (сальдо) було позитивним, був 2019 рік. Для розвитку мистецтва і спорту і забезпечення їхньої прибутковості необхідні значні інвестиції, однак фінансування зазначеної галузі з державного бюджету є мізерним. На сьогодні в Україні мистецтво та спорт фінансуються здебільшого коштами меценатів і спонсорів, а оплату поточних витрат часто здійснюють за рахунок власних коштів митців і спортсменів. Розваги та відпочинок — це та галузь, доходи якої залежать від рівня добробуту людей. Витра-

ти домогосподарств на зазначену статтю у бюджеті середньостатистичної української сім'ї доволі низькі, а в окремих сім'ях на неї взагалі коштів не залишається. Оскільки витрати українців на відпочинок та розваги за обсягами невеликі, то і, відповідно, доходи зазначеної галузі є також незначними.

Окрім дослідження абсолютного значення фінансових показників діяльності підприємств України за видами економічної діяльності, доцільно проаналізувати відносний рівень їхньої прибутковості, оскільки це дає змогу об'єктивніше оцінити результати функціонування та нівелювати вплив інфляційних процесів. Одним з найважливіших показників, що характеризує ефективність використання ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції є рентабельність операційної діяльності. У табл. 1 представлено динаміку значення рентабельності операційної діяльності підприємств України за видами економічної діяльності за 2010–2021рр.

Із даних, представлених в таблиці 1 можна зробити висновок, що найвищий рівень рентабельності операційної діяльності спостерігається у підприємств за такими видами економічної діяльності, як:

- сільське, лісове та рибне господарство, що зумовлено попитом на їхню продукцію, а відтак і значними обсягами її реалізації та можливістю укладання вигідних експортних контрактів;
- оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів. Високе значення показників рентабельності підприємств цієї галузі за останні роки є наслідком відносно невеликого рівня витрат та стабільного попиту на їх продукцію і послуги;

Таблиця 1

**Показники рентабельності операційної діяльності підприємств України
за видами економічної діяльності упродовж 2010–2021 років, у %**

Види економічної діяльності	Роки											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Перше півріччя 2021
Усього	4,0	5,9	5,0	3,9	-3,9	1,0	7,4	8,8	8,1	10,4	6,2	15,1
Сільське, лісове та рибне господарство	22,9	23,2	21,7	11,3	20,3	41,7	32,4	22,4	18,3	18,7	18,6	5,3
Промисловість	3,5	4,7	3,4	3,0	2,3	0,9	4,2	6,8	6,3	5,8	3,9	17,1
Будівництво	-1,5	0,2	-0,1	0,0	4,8	-7,6	-0,4	1,6	3,0	4,7	1,3	0,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9,8	15,0	12,2	10,2	-13,1	-0,9	15,8	18,8	23,3	25,7	16,2	28,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,6	6,1	5,4	3,5	-3,6	1,1	5,1	-1,0	-1,6	4,1	4,4	4,0
Тимчасове розміщення та організація харчування	-1,8	-0,1	-1,1	-2,8	-26,6	-17,3	-0,8	7,8	8,6	10,2	-7,9	12,7
Інформація та телекомунікація	7,4	7,6	10,5	11,8	-1,7	0,5	8,5	13,8	13,1	15,4	14,7	23,7
Фінансова та страхова діяльність	3,5	6,2	6,1	5,9	-15,3	-8,9	-4,8	2,8	1,2	8,0	3,5	6,7
Операції з нерухомим майном	0,3	-3,6	2,8	3,1	-42,7	-33,4	-8,1	6,2	16,3	36,3	-6,3	40,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	-6,6	0,5	0,3	-1,3	-28,5	-1,1	17,6	19,4	8,9	23,7	2,4	-2,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-3,3	-2,7	-2,9	-2,5	-11,5	-11,9	-3,9	2,6	0,1	8,1	5,5	7,8
Освіта	4,9	7,4	8,2	8,4	5,4	5,7	5,6	3,7	5,8	8,9	7,1	4,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4,0	2,6	2,7	3,1	-4,2	-0,6	4,5	3,3	3,7	3,0	11,2	-4,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-26,9	-24,4	-17,6	-8,0	-11,2	-25,3	-16,5	-15,5	-1,5	1,5	-10,6	-34,1
Надання інших видів послуг	4,3	3,1	2,6	-0,9	-5,0	7,3	5,1	-0,4	2,7	6,2	3,4	2,5

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

– інформація та телекомунікація, що пов'язано з розвитком у нашій країні ІТ-сфери. В Україні існує значна кількість висококваліфікованих фахівців сфери інформації та телекомунікації, попит на яких сьогодні високий у всьому світі, а нижчий рівень оплати праці у нашій країні, порівняно з іншими країнами, його тільки підсилює. Відтак, значні обсяги доходів та нижча собівартість забезпечують високі показники прибутковості функціонування підприємств зазначеної галузі.

Необхідно також підкреслити, що на рівень рентабельності діяльності підприємств галузей сільського, лісового, рибного господарства та сфери інформації і телекомунікації не сильно вплинула пандемія Covid-19, оскільки значення показників рентабельності операційної діяльності зменшилося не суттєво. Щодо підприємств решти

видів економічної діяльності, то у 2020 році спостерігається зниження рівня їхньої прибутковості.

Доцільно звернути увагу на нестабільну динаміку рентабельності операційної діяльності підприємств, які здійснюють операції з нерухомим майном. Така ситуація є наслідком недосконалої законодавчої бази, що регулює їхнє функціонування, нестабільності фінансового ринку через коливання валютного курсу і низької купівельної спроможності клієнтів.

За підсумками першого півріччя 2021 року рентабельність операційної діяльності підприємств України за усіма видами економічної діяльності суттєво зросла і становила 15,1%. Особливо активно зростала прибутковість підприємств галузей промисловості, операцій з нерухомим майном, тимчасового розміщення та організації хар-

чування, а також інформації та телекомунікацій. Це свідчило про адаптацію українських підприємств до нових умов функціонування та про реальні можливості їхнього розвитку і підвищення ефективності діяльності. Однак, російська агресія у лютому 2022 року і воєнні дії стали причиною різкого погіршення економічної ситуації, а відтак і фінансових результатів підприємств багатьох галузей економіки нашої країни.

Висновки та перспективи досліджень у даному напрямку. Отримання прибутку належить до з найважливіших завдань діяльності підприємств на ринку, оскільки сприяє нарощенню обсягів їх власних фінансових ресурсів, підвищенню фінансової стійкості, розвитку інвестиційної діяльності, зростанню ринкової вартості та є джерелом збільшення надходжень до бюджету. В процесі аналізування обсягів прибутку українських підприємств за видами економічної діяльності встановлено, що значення їх чистого фінансового результату упродовж 2017–2019 рр. стрімко зростало, що було позитивним явищем і сприяло розвитку економіки України. Найбільші обсяги прибутків було отримано вітчизняними промисловими підприємствами. В процесі аналізування рівня прибутковості операційної діяльності підприємств України встановлено, що найвищого його рівня (10,4%) було досягнуто у 2019 році, а операційна рента-

бельність підприємств, що здійснювали операції з нерухомим майном досягла аж 36,3%. Пандемія Covid-19 внесла свої корективи і протягом 2020 року підприємствами було отримано удвічі менше сукупного прибутку, порівняно з попереднім роком. Водночас, незважаючи на продовження карантинних обмежень у 2021 році, сукупний фінансовий результат підприємств за першу половину цього періоду суттєво зріс і становив 384920 млн. грн., що на 21% більше, ніж його значення за весь 2020 рік (58% від значення у 2019 році). Відтак, вже за перше півріччя 2021 року українські підприємства за абсолютною величиною фінансового результату (сальдо) змогли перевищити показники 2019 року, що дозволяло здійснювати оптимістичні прогнози щодо подальшого розвитку і підвищення ефективності функціонування економіки України. Однак, російська агресія у лютому 2022 року і воєнні дії стали причиною нівелювання позитивних тенденцій у динаміці фінансових результатів вітчизняних підприємств.

Отже, протягом останніх років прибутковість підприємств України характеризується динамічністю й чутливістю до впливу багатьох дуже суттєвих чинників негативного характеру і тому потребує постійного аналізування та оцінювання з метою прогнозування очікуваних у майбутньому результатів та ризиків.

Література

1. Власюк Н. І. Вплив макроекономічних чинників на формування та використання прибутку підприємств // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 6. С. 68–74.
2. Ярова Л. Г. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 4(48). С. 23–28.
3. Кононенко Ж. А., Грибовська Ю. М., Ходаківська Л. О. Фактори зміни величини фінансових результатів підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 27–32.
4. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки // Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/32.pdf (дата звернення 02.04.2022).
5. Тюленева Ю. В., Ренкас С. В. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості // Підприємництво та інновації. 2017. № 3. С. 102–107.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистичні дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.04.2022).
7. Статистична інформація порталу «МінфінМедіа» // Український портал про фінанси та інвестиції «МінфінМедіа». URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення 02.04.2022).
8. Що сталося з гривнею за 20 років // Інформаційний ресурс фінансових новин «BBC News Україна». 2021. URL: <https://www.bbc.com> (дата звернення 02.04.2022).
9. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства // Інформаційний ресурс економічних новин «Економічна правда». 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення 02.04.2022).

References

1. Vlasyuk N. I. (2021) Vplyv makroekonomichny'x chy'nnny'kiv na formuvannya ta vy'kory'stannya pry'butku pidpry'yemstv [Influence of macroeconomic factors on the formation and use of enterprise profits]. *Visnyk of Lviv National University of Trade and Economics. Economic sciences*, vol. 6, pp. 68–74.
2. Yarova L. G. (2021) Upravlinnya pry'butkom pidpry'yemstva v suchasny'x umovax [Profit management of the enterprise in modern conditions]. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, vol. 4(48), pp. 23–28.
3. Kononenko Zh. A., Gry'bovs'ka Yu. M., Xodakivs'ka L. O. (2020) Faktory' zminy' vely'chy'ny' finansovy'x rezul'tativ pidpry'yemstva [Factors of change of size of financial results of the enterprise]. *Investments: practice and experience*, vol. 1, pp. 27–32.
4. Bogacz'ka N. M. (2019) Pry'butok pidpry'yemstva: jogo rol', formuvannya ta rezervy' zbil'shennya v umovax ry'nkovoyi ekonomiky' [The profit of the enterprise: its role, formation and reserves of increase in a market economy]. *Effective economy*, vol. 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/32.pdf (accessed 02 March 2022).
5. Tyulenyeva Yu. V., Renkas S. V. (2017) Faktory' vply'vu na pry'butok pidpry'yemstv ta napryamy' pidvy'shennya pry'butkovosti [Factors influencing the profit of enterprises and ways to increase profitability] *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 3, pp. 102–107.
6. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. *Statystychni dani [Statistics]*. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 02 March 2022).
7. Ukrainian portal on finance and investments «MinfinMedia». *Statystychna informacija portalu «MinfinMedia» [Statistical information of the portal «MinfinMedia»]*. Ukrainian portal of finance and investments «MinfinMedia». Available at: <https://index.minfin.com.ua> (accessed 02 March 2022).
8. Financial Resource Information Resource «BBC News Ukraine» (2021) Shho stalosya z gry'vneyu za 20 rokiv [What happened to the hryvnia in 20 years], Financial Resource Information Resource «BBC News Ukraine». Available at: <https://www.bbc.com> (accessed 02 March 2022).
9. Information resource of economic news «Economic truth» (2022) Biznes v umovakh vijny: khto zaznav najbil'shykh vtrat ta jak vidnovljuyutjsja pidpry'emstva [Business in the minds of the war: who, having recognized the greatest expenses, is the one who starts businesses], Information resource of economic news «Economic truth». Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (accessed 02 March 2022).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».
Серия: «Экономические науки»

№ 4(60)

Головний редактор — Камінська Т. Г.

Київ 2022

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.04.2022. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 16,04. Тираж 100. Заказ № 217.
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

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