

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 63



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

Члени редакційної колегії:

Абрамова Алла Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Борщ Вікторія Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, Одеський національний медичний університет (Одеса, Україна).

Вербівська Людмила Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Жаворонок Артур Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

Кудласва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопашук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Маргасова Вікторія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

Попова Любов Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Стеблянюк Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Цвірко Олена Олександрівна – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзіеканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габрієла – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хлачук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Електронна сторінка видання – www.market-infr.od.ua

Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.

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;

242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 31 січня 2022 року протокол №1).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ

APPLICATION OF CLUSTER ANALYSIS IN THE TOURISM INDUSTRY OF THE EUROPEAN SPACE

У статті виявлено об'єктивну необхідність застосування кластерного підходу до дослідження туристичної індустрії європейського простору. Визначено, що кластерний підхід є необхідним засобом для створення просторового розвитку світових туристичних регіонів, а орієнтація на формування конкурентних переваг туристичних кластерів призведе до виробництва креативної інноваційної туристичної продукції. Розглянуто індекс конкурентоспроможності за сукупністю показників, що згруповано у чотири субіндекси: сприятливість середовища, державна політика та створення сприятливих умов, інфраструктура, природні та культурні ресурси. Здійснено кластерний аналіз чинників, які створюють регіональний потенціал кластерів в індустрії туризму європейського простору. Розраховано прогностичну ефективність розвитку регіонального потенціалу туристичних кластерів із використанням темпів приросту кінцевого продукту.

Ключові слова: кластерний аналіз, туристична індустрія, європейський простір, туризм, прогнозування, туристичний потенціал, національний дохід.

It is determined that the cluster approach is a necessary tool for creating the spatial development of the world's tourist regions, and the focus on the formation of competitive advantages of tourist clusters will lead to the production of creative innovative tourism products. The study examines the competitiveness index according to a set of indicators, which are grouped into four subindexes – environmental friendliness, public policy and the creation of favorable conditions, infrastructure, natural and cultural resources. A cluster analysis of the factors that create the regional potential of clusters in the tourism industry of the European space has been carried out. The features of the competitive environment in the tourism services market and its impact on the competitiveness of economic entities of the tourism industry are considered. The number and composition of tourism clusters in the EU member states is demonstrated. With the help of cluster analysis and audit, more competitive tourist clusters of the European space have been identified. A correlation analysis was carried out between the general competitiveness index of the EU member states in the field of travel and tourism and its subindexes. The results of this analysis confirm the existence of a direct relationship between these components. In order to characterize tourist clusters and determine the degree of development of their tourism potential, the process of combining clusters by the Ward method and the K-means method was used, which made it possible to determine various levels of competitiveness of the travel and tourism sector. The forecasting tool is applied by the method of extrapolation of market trends and indicators. The forecast efficiency of the development of the regional potential of tourist clusters is calculated using the growth rates of the final product. As the main indicators of forecasting, such indicators as the growth rate of national income, the rate of dynamics of visits to tourist sites and recreation in the country, the parameter of the degree of labor intensity, labor productivity growth, the parameter of the degree of capital intensity, the growth of capital return are selected.

Key words: cluster analysis, tourism industry, European space, tourism, forecasting, tourism potential, national income.

УДК 379.85(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-1>

Трусова Н.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри бізнес-консалтингу
та міжнародного туризму
Таврійський державний
агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

Краснодєд Т.Л.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнес-консалтингу
та міжнародного туризму
Таврійський державний
агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

Trusova Natalia

Dmytro Motorny Tavsria State
Agrotechnological University

Krasnoded Tetiana

Dmytro Motorny Tavsria State
Agrotechnological University

Постановка проблеми. Кластерний підхід у туристичній індустрії є оптимальним інструментом для забезпечення просторового розвитку європейських регіонів. Орієнтація на створення конкурентних переваг учасників кластера сприяє розробленню й упровадженню інноваційних проєктів у туристську індустрію. При цьому основний принцип підприємств, що входять у кластер, – створити перевагу кластера через співпрацю на місцевому рівні, щоб конкурувати на міжрегіональному рівні. За допомогою діагностики стану існуючих регіональних туристичних кластерів у країнах ЄС і оцінювання сегментів туристичного євrorинку можна розробити заходи з удосконалення технологічних і продуктових інновацій, що відповідають реаліям нової методологічної парадигми щодо

формуєтворюючих компонент та інструментів їхнього потенціалу для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню природи виникнення потенціалу туристичних кластерів приділяли увагу G. Gorina, V. Barabanova, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, O. Romanukha [1; 2], J. Cunha [3], S. Frederick, M. Simmons, M. Gallagher [4], C. Goeldner, J. Ritchie [5], C. Hall, S. Page [6], G. Hardin [7], N. Leiper [8], T. Munn [9].

Водночас оцінка потенціалу існуючих кластерів у туристичній індустрії європейського простору та інших об'єктів туристичної діяльності лишається актуальним і ще недостатньо розробленим напрямом у туризмознавстві.

Постановка завдання. Метою дослідження є здійснення кластерного аналізу чинників, що формують регіональний потенціал кластерів у туристичній індустрії європейського простору, із застосуванням інструменту прогнозування шляхом методу екстраполяції ринкових тенденцій і показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час формування потенціалу туристичних кластерів у регіонах велике значення має інструментарій соціально-економічного та організаційного характеру. У сфері подорожей та туризму формується індекс конкурентоспроможності за сукупністю показників, які згруповано нами у 14 складників і об'єднано у чотири субіндекси: сприятливість середовища (бізнес-середовище, рівень безпеки, охорона здоров'я та гігієна, інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій); державна політика та створення сприятливих умов (пріоритетність сфери, міжнародна відкритість, цінова конкурентоспроможність, економічна стійкість); інфраструктура (інфраструктура повітряного транспорту, інфраструктура наземного та водного транспорту, туристична інфраструктура); природні та культурні ресурси (природні ресурси, культурні ресурси та ділові поїздки) [10–12].

Основними чинниками використання саме кластерного аналізу під час сегментації ринку, на нашу думку, є те, що саме цей аналіз є ефективним способом класифікації об'єктів за їхніми ознаками та добре зарекомендував себе в усіх сферах суспільної діяльності. У конкурентному європейському просторі використання кластерного аналізу дає змогу оперувати набором незмінних чинників, відповідно якого проводиться прогнозування, що базується на методі екстраполяції ринкових тенденцій і показників.

Ураховуючи загальну тенденцію розвитку економіки країн – членів ЄС шляхом створення

туристично-рекреаційних кластерів, можна впевнено стверджувати, що кластерний підхід у туристичній індустрії сьогодні набуває великого значення та розповсюдження, особливо в таких державах, як Іспанія, Румунія, Кіпр. На сучасному етапі в країнах – членах ЄС функціонують 68 туристичних кластерів (рис. 1).

За допомогою кластерного аналізу та аудиту (ESCA) визначено найбільш конкурентоздатні туристичні кластери Європи (табл. 1).

Зазначимо, що Західноєвропейський регіон є «полігоном» для перевірки нових ідей у державній економічній політиці, яка заснована на кластерному підході. Робочі групи існуючих туристичних кластерів створено з таких питань: маркетинг та брендінг; розроблення туристичного продукту; питання кадрової політики та підвищення якості трудових ресурсів; розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури; законодавче та регуляторне середовище.

Розвиток туристичних кластерів охоплює майже всі країни Європейського Союзу, як економічно розвинуті, так і країни Східної та Центральної Європи.

Із позиції наявності або відсутності взаємозв'язку між загальним Індексом конкурентоспроможності країн – членів ЄС у сфері подорожей та туризму та субіндексами для формування ефективного регіонального потенціалу кластерів туристичної індустрії проведено кореляційний аналіз (рис. 2).

Так, найбільш однотипний характер мають лінії загального індексу конкурентоспроможності країн у сфері подорожей та туризму за субіндексами інфраструктури та природних і культурних ресурсів. Результати кореляційних розрахунків, здійснених нами, також підтверджують наявність прямого зв'язку між даними компонентами: загальний

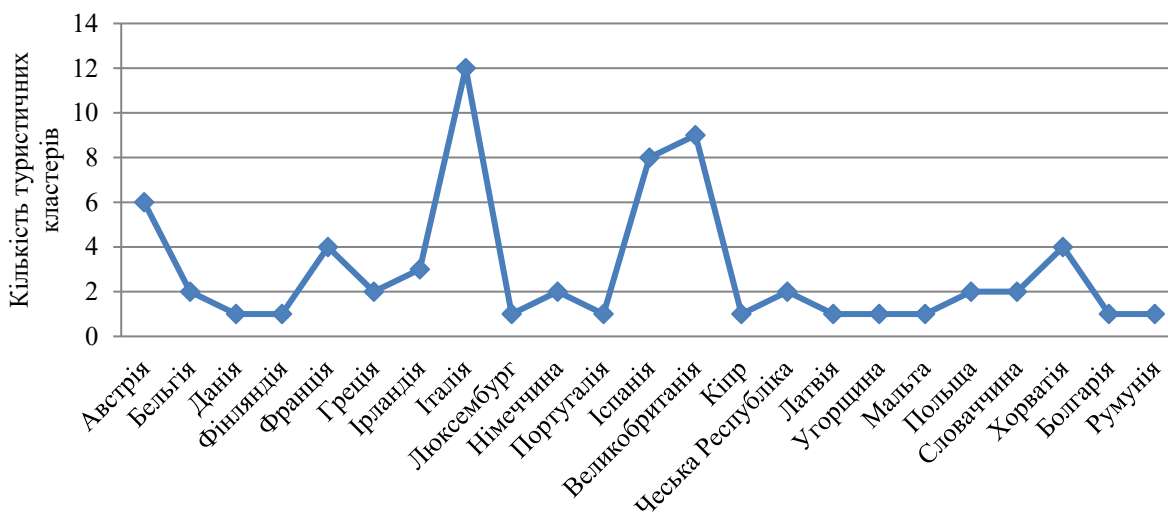


Рис. 1. Кількість туристичних кластерів у країнах – членах ЄС

Джерело: розраховано авторами за даними [14–16]

Кластери туристичної індустрії країн – членів ЄС, що пройшли атестацію ESCA за напрямом спорту, відпочинку та туризму

Назва кластеру	Держави
Держава	Кластери
Франція	AQUIO THERMES; Cosmetic Valley; Fliere Equine (HIPPOLIA); Imaginove; Nova CHILD; Pole de Compétitivité Parfums Arômes Senteurs Seveurs; SPORALTEC
Хорватія	Agro-tourist cluster «Lepoglava»
Ірландія	Air 66; Fuchsia Brands; Original Kerry
Іспанія	INDESCAT
Нідерланди	Inno Sport NL
Польща	Innovative Health and Tourism Cluster
Словаччина	Cluster «Liptov»; Cluster «Orava»
Фінляндія	Tourism and Experience Management Competence Cluster

Джерело: складено авторами за даними [14–16]

індекс – субіндекс 1: 0,411007181; загальний індекс – субіндекс 2: 0,147844926; загальний індекс – субіндекс 3: 0,930235137; загальний індекс – субіндекс 4: 0,891655781.

Результатом використання ієрархічної класифікації є «дерево кластеризації», або дендрограма, тобто граф без циклів, побудований за

матрицею близькості. Дендрограма дала змогу зобразити взаємні зв'язки між об'єктами із заданої множини. Для аналізу вибрано 12 складників Індексу конкурентоспроможності країн – членів ЄС у сфері подорожей та туризму (усього 90 складників). Як алгоритм кластеризації було вибрано метод «повних зв'язків», який урахує, що

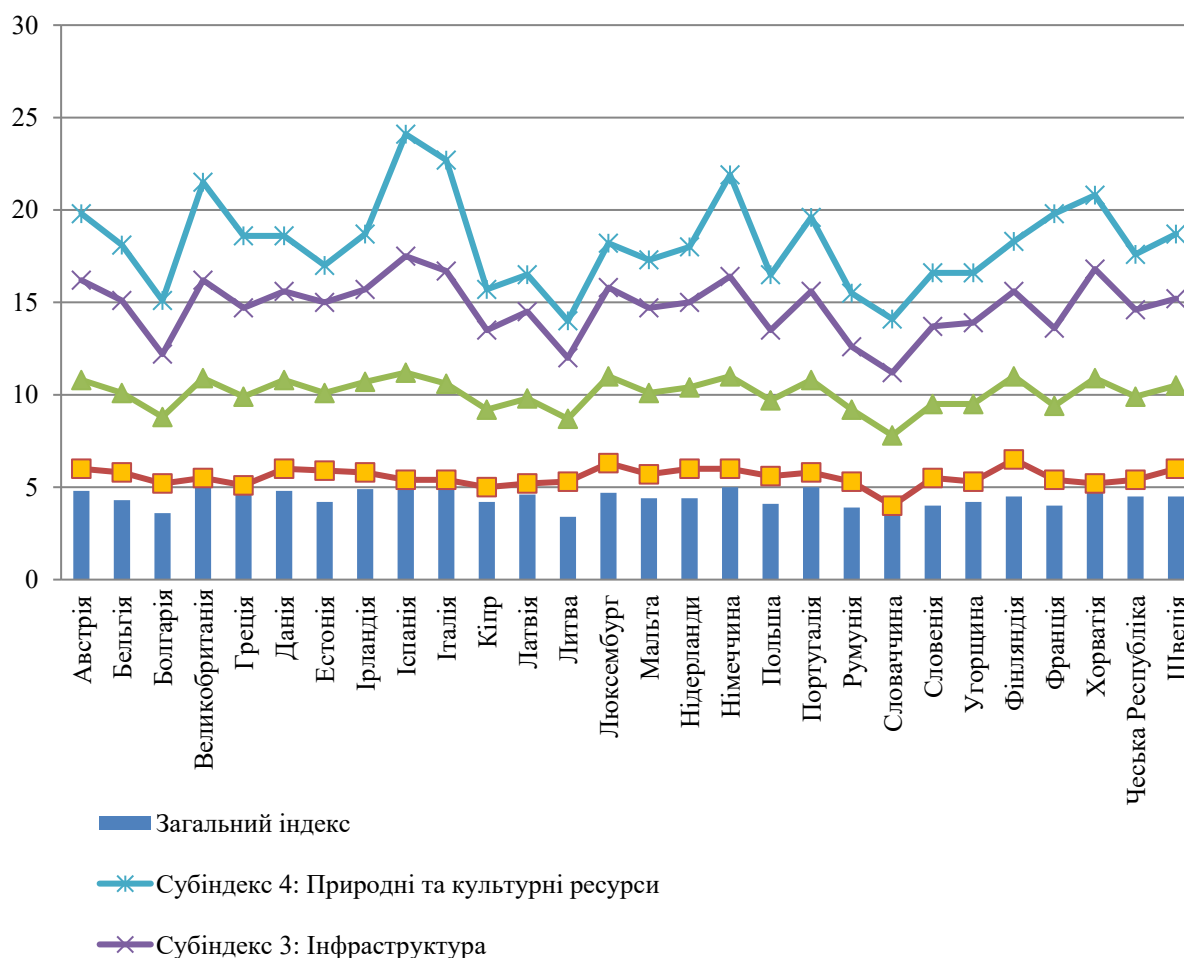


Рис. 2. Взаємозв'язок між індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму та його субіндексами в країнах – членах ЄС

Джерело: розраховано авторами за даними [15]

Склад кластерів туристичної індустрії країн – членів ЄС за методом Уорда

Номер кластера	Кількість об'єктів в кластері	Склад кластера	Рівень потенціалу туристичної індустрії кластерів країн – членів ЄС
Кластер 1	3	Великобританія, Нідерланди, Франція	1,276647291
Кластер 2	3	Іспанія, Італія, Німеччина	1,246525721
Кластер 3	2	Ірландія, Люксембург	1,018104349
Кластер 4	6	Австрія, Греція, Данія, Португалія, Фінляндія, Швеція	0,987285878
Кластер 5	2	Кіпр, Мальта	0,94878156
Кластер 6	3	Естонія Латвія, Литва	0,882023793
Кластер 7	9	Бельгія, Болгарія, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Хорватія, Чехія	0,880769158

Джерело: розраховано та складено авторами за даними [15]

включення нового об'єкта в кластер відбувається лише в тому разі, якщо відстань між об'єктами не менше заданого рівня.

Для того щоб охарактеризувати кожен із виділених туристичних кластерів і виявити спільність країн – членів ЄС у межах кожного з них, використано процес об'єднання кластерів методом Уорда та метод К-середніх значень, який дав змогу визначити різні рівні конкурентоспроможності сфери подорожей та туризму та потенціал розвитку. У табл. 2 наведено склад туристичних кластерів країн – членів ЄС, групованих за методом Уорда, та представлено їх ієрархію за ступенем розвитку потенціалу даної індустрії.

Так, середнє значення дорівнює 1.034305, яке перевищує лише два – перший та другий регіональний потенціал туристично-рекреаційних кластерів. У цілому різниця між кластерами 1–2 та 6–7 є незначною, що говорить про значний ступінь подібності

характеристик розвитку туристичної індустрії між країнами, що знаходяться саме у цих кластерах. Середні значення регіонального потенціалу кожного кластера за субіндексами дають змогу більш детально дослідити рівень розвитку туристичної інфраструктури, наявність ресурсів, сприятливі умови середовища функціонування економічних суб'єктів туристичної та рекреаційної галузі (рис. 3).

Таким чином, можна зробити висновок, що за рівнем сприятливості середовища регіональний потенціал кластерів туристичної індустрії країн – членів ЄС має однакові позиції. Аналогічна тенденція прослідковується за рівнем розвитку державної політики та створення сприятливих умов у сфері подорожей та туризму за винятком незначного пріоритету в країнах 1-го кластера (Великобританія, Нідерланди, Франція). За рівнем розвитку туристичної інфраструктури перевагу мають країни 1–3-го кластерів, тобто найбільш

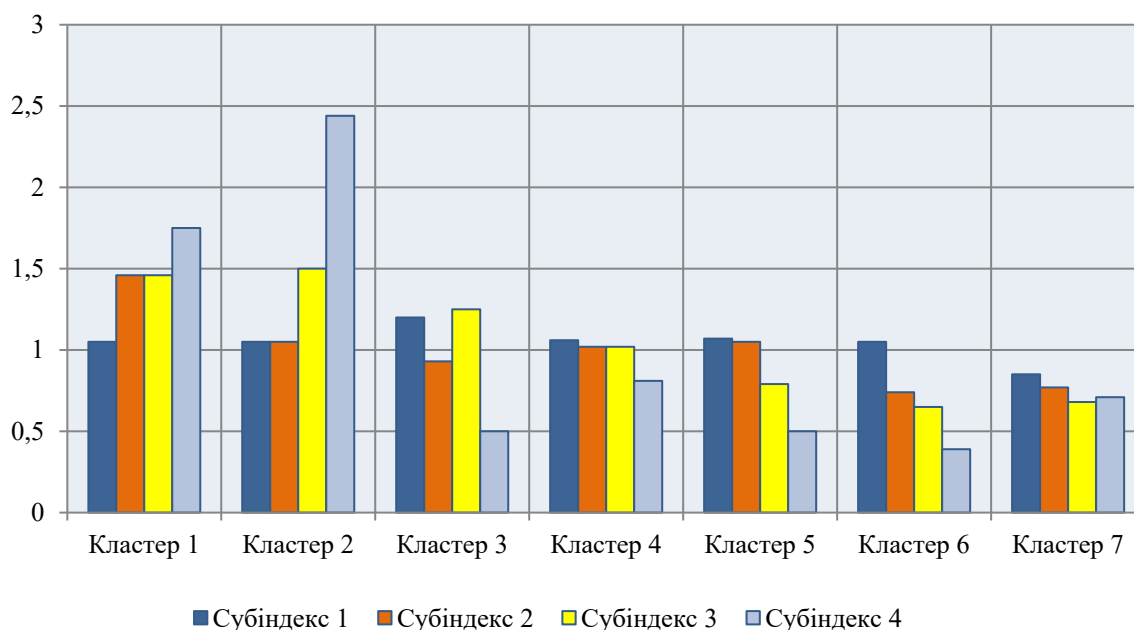


Рис. 3. Середні значення ознак регіонального потенціалу кластерів туристичної індустрії країн – членів ЄС, отриманих методом Уорда

Джерело: розраховано авторами

розвинуті країни ЄС: Великобританія, Нідерланди, Франція, Іспанія, Італія, Ірландія, Люксембург.

Щодо рівня розвитку туристичної індустрії європейського простору, то можна відзначити таке:

Кластер 1: Великобританія, Нідерланди, Франція – країни найбільшого рівня розвитку туристичної індустрії європейського простору. Кластер 2: Іспанія, Італія, Німеччина – країни дуже високого рівня розвитку туристичної індустрії європейського простору. Кластер 3: Ірландія, Люксембург – країни середнього рівня розвитку регіонального потенціалу туристичної індустрії європейського простору. Кластер 4: Австрія, Греція, Данія, Португалія, Фінляндія, Швеція – країни середнього рівня розвитку регіонального потенціалу туристичної індустрії європейського простору. Кластер 5: Кіпр, Мальта – країни середнього рівня розвитку регіонального потенціалу туристичної індустрії європейського простору. Кластер 6: Естонія Латвія, Литва – країни середнього рівня розвитку регіонального потенціалу туристичної індустрії європейського простору. Кластер 7: Бельгія, Болгарія, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Хорватія, Чехія – країни середнього рівня розвитку регіонального потенціалу туристичної індустрії європейського простору.

Для розрахунку прогнозованої ефективності розвитку регіонального потенціалу туристичних кластерів використано темпи приросту національного доходу кожної з країн – членів ЄС, на який впливають туристично-рекреаційні компоненти. У табл. 3 зазначено прогнозний регіональний потенціал туристичної індустрії за величиною темпів приросту національного доходу від подорожей у країнах – членах ЄС.

Так, у 2021–2023 рр. найбільший національний дохід від туризму та рекреації отримають Мальта і Люксембург; значним приріст прогнозується у Фінляндії, Словенії, Португалії, Латвії, Кіпрі, Іспанії, Ірландії, Естонії та Великобританії; найменший дохід – у Польщі та Греції. Сумарно в 2021–2023 рр. регіональний потенціал туристичних кластерів у країнах – членах ЄС збільшить доходну частину бюджету майже на 5919,1 млрд дол. США.

За нашими розрахунками, частка кожного з кластерів за розміром загального внеску у національний дохід від індустрії туризму представлена так: кластер 1 – 10%, кластер 2 – 9%, кластер 3 – 14%, кластер 4 – 17%, кластер 5 – 17%, кластер 6 – 13%, кластер 7 – 20%. Так, прослідковується досить рівномірний розподіл регіонального потенціалу між туристичними кластерами (частки кожного кластера знаходяться в інтервалі від 9% до 20%). Однак найбільшу частку доходу (20%, або 1 176 млн дол. США) отримають країни 7-го кластера (Бельгія, Болгарія, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Хорватія, Чехія), найменшу – 9%, або 521 млн дол. США, – країни 2-го кластера (Іспанія, Італія, Німеччина). Подібна рівномірність підтверджує об'єктивність проведеної сегментації європейського туристично-рекреаційного простору та оптимальної кількості виокремлених кластерів (7).

Дослідження обсягів приросту національного доходу від розподілу регіонального потенціалу туристичної індустрії у середньому по кожному з кластерів підтверджує наявність територіальних розбіжностей між країнами туристичного простору. Отже, лідером за отриманням доходу в 2021–2023 рр. є країни 5-го кластера (Кіпр, Мальта); країни 3-го та 6-го кластерів отримають приблизно по 250 млн дол. США доходу від туристичної індустрії. У країнах – членах ЄС (кластери 1, 2, 4 та 7) у середньому зростання національного доходу від індустрії туризму становитиме 170 млн дол. США.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, потенціал туристичної індустрії зазнає суттєвих трансформацій під дією процесів глобалізації, у результаті чого компанії туристичної індустрії все більше орієнтуються на успішні міжнародні практики. Показники регіонального потенціалу туристичних кластерів в європейському просторі формують глобальну зростаючу інтернаціоналізацію, яка виявляється у поглибленні міжнародного розподілу праці, розвитку та інтенсифікації експорту туристичних послуг, а також економічного співробітництва.

Таблиця 3

Прогнозний регіональний потенціал туристичної індустрії за величиною темпів приросту національного доходу від подорожей у країнах – членах ЄС на 2021–2023 рр.

Країна	млрд дол. США	Країна	млрд дол. США	Країна	млрд дол. США	Країна	млрд дол. США
Польща	55,95	Болгарія	105,92	Швеція	199,26	Фінляндія	278,87
Греція	69,20	Італія	107,10	Німеччина	199,39	Португалія	285,37
Австрія	78,11	Нідерланди	115,40	Іспанія	214,95	Словенія	302,25
Чеська Республіка	84,30	Бельгія	143,26	Словаччина	215,12	Латвія	339,96
Хорватія	87,81	Литва	150,23	Ірландія	223,82	Кіпр	396,39
Румунія	88,79	Угорщина	177,32	Естонія	240,44	Мальта	579,95
Данія	101,74	Франція	189,97	Великобританія	265,35	Люксембург	622,89

Джерело: розраховано авторами за даними [15]

Сформована практика туристичної галузі забезпечує дієві напрями розвитку потенціалу туристичних послуг на міжрегіональному рівні. Формування потенціалу туристичних кластерів, маркетингу і брендингу території дає змогу взаємодоповнити процеси створення і розвиток регіональних туристичних комплексів за взаємодії зі спеціалізованими підприємства сфери туризму та рекреації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Gorina G.O. Activities of the international organizations and associations in the travel&tourism industry. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 10(172). С. 13–18.
2. Gorina G.O., Barabanova V.V., Bohatryyova G.A., Nikolaichuk O.A., Romanukha O.M. Clustering of regional tourism service markets according to indicators of the functioning of subjects of tourism activity. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2020. Vol. 29. № 4. P. 684–692.
3. Cunha J. Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. *Brazilian Administration Review*. 2005. № 2(2). P. 47–62.
4. Frederick S., Simmons M., Gallagher M. The ecological imperative for environmental design and planning. *Frontiers in Ecology and the Environment*. 2013. № 11(7). P. 355–361.
5. Goeldner C.R., Ritchie J.R. *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 626 p.
6. Hall C.M., Page S.J. *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. New York : Routledge, 2014. 470 p.
7. Hardin G. The Tragedy of the Commons. *Science*. 1968. № 162(3859). P. 1243–1248.
8. Leiper N. The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*. 1979. № 6. P. 390–407.
9. Munn T. *Encyclopedia of global environmental change*. Hoboken : Wiley, 2002. Vol. 5. 688 p.
10. Kušen E.A. System of tourism attractions. *Tourism*. 2010. № 58(4). P. 409–424.
11. Lindqvist G., Solvell O., Ketels Ch. *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. Stockholm : Ivory Tower Publishers, 2013. 66 p.
12. Nordin S. *Tourism Clustering & Innovation: path to economic growth and development*. Östersund : European Tourism Research Institute, 2003. 90 p.
13. Dashchuk Yu.Ye. Analysis of the components of the recreational potential of the region. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2012. № 7(178). P. 71–78.
14. Country Analysis the World Travel & Tourism Council (WTTC). 2018. URL: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/> (дата звернення: 08.01.2022).
15. The UNWTO Tourism Dashboard – Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. *UNWTO Tourism Dashboard*. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення: 09.01.2022).

16. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework. 2008. *United Nations Statistics Division*. URL: <https://www.unstats.un.org/unsd/publication/Series/F> (дата звернення: 10.01.2022).

17. Trusova N.V., Cherniavska T.A., Pasiaka S.R., Hranovska V.Hr., Prystemskyi O.S., Demko V.S. Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosite*. 2020. № 33(3). P. 1126–1134.

18. Trusova N.V., Tanklevska N.S., Cherniavska T.A., Prystemskyi O.S., Yeremenko D.V., Demko V.S. Financial Provision of Investment Activities of the Subjects of the World Industry of Tourist Services. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. № 4(44). P. 890–902.

REFERENCES:

1. Gorina, G.O. (2015). Activities of the international organizations and associations in the travel&tourism industry. *Aktualni problemy ekonomiky*, 10(172), pp. 13–18. (Scopus)
2. Gorina, G.O., Barabanova, V.V., Bohatryyova, G.A., Nikolaichuk, O.A., Romanukha, O.M. (2020) Clustering of regional tourism service markets according to indicators of the functioning of subjects of tourism activity. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 29, no. 4, pp. 684–692. (Web of Science)
3. Cunha, J. (2005) Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. *Brazilian Administration Review*, 2(2), pp. 47–62.
4. Frederick, S., Simmons, M., Gallagher, M. (2013) The ecological imperative for environmental design and planning. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 11(7), pp. 355–361.
5. Goeldner, C.R., Ritchie, J.R. (2009) *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 626 p.
6. Hall, C.M., Page, S.J. (2014) *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. New York: Routledge, 470 p.
7. Hardin, G. (1968) The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), pp. 1243–1248.
8. Leiper, N. (1979) The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, no. 6, pp. 390–407.
9. Munn, T. (2002) *Encyclopedia of global environmental change*. Hoboken: Wiley, vol. 5, 688 p.
10. Kušen, E.A. (2010) System of tourism attractions. *Tourism*, 58(4), pp. 409–424.
11. Lindqvist, G., Solvell, O., Ketels, Ch. (2013) *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 66 p.
12. Nordin, S. (2003) *Tourism Clustering & Innovation: path to economic growth and development*. Östersund: *European Tourism Research Institute*, 90 p.
13. Dashchuk, Yu.Ye. (2012) Analysis of the components of the recreational potential of the region. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 7(178), pp. 71–78.
14. Country Analysis the World Travel & Tourism Council (WTTC) (2018). Retrieved from: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/>

15. The UNWTO Tourism Dashboard – Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. UNWTO Tourism Dashboard. Retrieved from: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>

16. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework (2008) United Nations Statistics Division. Retrieved from: <https://www.unstats.un.org/unsd/publication/Series/F>

17. Trusova, N.V., Cherniavska, T.A., Pasiaka, S.R., Hranovska, V.Hr., Prystemskyi, O.S., Demko, V.S. (2020)

Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosite*, 33(3), pp. 1126–1134.

18. Trusova, N.V., Tanklevska, N.S., Cherniavska, T.A., Prystemskyi, O.S., Yeremenko, D.V., Demko, V.S. (2020) Financial Provision of Investment Activities of the Subjects of the World Industry of Tourist Services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 4(44), pp. 890–902.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОММЕХАНІЗМИ ПЕРЕХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУTHE MECHANISMS OF TRANSITION TO THE INNOVATIVE TYPE
OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

УДК [330.341.1:331.102.344]:65.012.6

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-2>**Антохов А.А.**

д.е.н., професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Клевчик Л.Л.

к.е.н., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Луште О.О.

к.е.н., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Antokhov Andriy

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Klevchik Leonid

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Luste Olena

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Дослідження елементів створення національної інноваційної системи, сучасних і перспективних механізмів переходу до інноваційного сценарію економічних і соціальних секторів на регіональному рівні визначає необхідність аналізу процесів реалізації державної інноваційної політики у сучасному регіоні, за якого елементи інноваційної інфраструктури розвитку певної економічної і соціальної сутності можуть стати загально визначеними механізмами переходу до створення регіональної інноваційної системи. У статті визначено сутність інноваційного типу суспільства та регіону, з'ясовано новий зміст поняття «інноваційний розвиток регіону». Виділено основні наслідки інноваційного розвитку для регіонів України, освіти та зайнятості. Окреслено функціональну значимість регіональної економіки в контексті стимулювання процесів інноваційного розвитку. Визначено конкурентоздатність регіональної економіки на основі раціонального поєднання економічної та громадянської позиції з державною та соціальною справедливістю.

Ключові слова: самоменеджмент, інформаційний менеджмент, інноваційний розвиток, управління змінами, стратегії бізнесу, макроекономіка, соціально-економічний розвиток.

Research as elements of the formation of the national innovation system of existing and promising mechanisms for the transition to an innovative scenario for the development of economic and social sectors at the regional level determines the need to analyze the processes of implementation of state innovation policy in a regional projection and study different points of view on, which infrastructural elements of the development of innovation activity in the economic and social sectors of a particular subject can serve as generally accepted mechanisms for the transition to the formation of regional innovation systems. The innovative type of socio-economic development of territories is defined as the formation of long-term multi-level relations between socio-economic entities based on the ideology of innovation culture, which ensures the creation and implementation of innovations in all spheres of life, as well as an increase in intellectual capitalization as a condition for socio-dominant self-development. The goals of the regional innovation system have been developed. The general goal is to increase the competitiveness of the regional economy, the goals of the first level are the formation of regional clusters, the system of strategic planning and programming, the mechanism of public – private partnership, the development of territories, the reform of education, health and housing, the development of small and medium-sized innovative businesses. It is determined that the main documents regulating the issues of innovative development at the regional level are: strategies of regional socio-economic development, laws on innovation, regional target programs for innovation development. This article explains the purpose of the innovative type of society and region, found a new meaning of innovative development of the region. Selected the main effects of innovative development of regions of Ukraine, education and employment. Defined the functional significance of the regional economy in the context of stimulation of innovative development processes. The competitiveness of the regional economy is determined on the basis of a rational combination of economic and civic position with state and social justice.

Key words: self-management, information management, innovative development, change management, business strategies, macroeconomics, socio-economic development.

Постановка проблеми. Створення національної інноваційної системи належить до вищих пріоритетів соціально-економічної політики української держави. Важлива роль у цьому процесі належить регіонам України. Сьогодні саме вони визначають основні напрями та динаміку перетворень в економіці, формують інноваційне середовище з урахуванням місцевих особливостей, опрацьовують і реалізують основні положення регіональної та науково-технічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема переходу до інноваційного типу територіального розвитку знаходить своє відображення у значній кількості наукових робіт як теоретичного, так і практичного характеру.

Теоретичну основу сучасних досліджень цієї сфери закладено в роботах Й. Шумпетера, П. Друкера, Ф. Хайєка, Н. Кондратьєва, Д. Бела, А. Тофлера, К. Потреро. Важливий внесок у теорію інновації зробили Р. Нельсон, Б. Лундвелл і К. Фрімен, які запропонували концепцію національної інноваційної системи, що являє собою сукупність інститутів, покликаних створювати, зберігати і передавати знання, що визначають нові технології. Економіко-технологічні та організаційні аспекти переходу України до інноваційного типу розвитку комплексно розглянуто в роботах О. Амоші, Є. Бойка, А. Гальчинського, В. Геєця, З. Герасимчука, М. Долішнього, Б. Заблоцького, С. Злупка, В. Кравціва, І. Михасюка, С. Писаренко,

Ю. Стадницького, О. Шаблія, Л. Шевчук та багатьох інших.

Водночас проблеми переходу до інноваційного типу розвитку українських регіонів вивчено недостатньо. Необхідне виділення системи пріоритетів, завдань і механізмів, які дадуть змогу не лише сформувати регіональні стратегії розвитку, а й використовувати особливості економічної структури різних регіонів для підвищення рівня інтегрованості економічного простору країни, розвитку її внутрішнього ринку та формування національної інноваційної системи.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності інноваційного типу соціально-економічного розвитку регіонів України. Завданнями при цьому такі:

- формулювання сутності інноваційного розвитку суспільства, з'ясування нового змісту знань та інновацій;
- виділення основних наслідків інноваційного розвитку для регіонів України;
- окреслення функціональної значимості інноваційного типу соціально-економічного розвитку з метою стимулювання процесів розвитку регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний тип соціально-економічного розвитку територій визначається як формування довгострокових багаторівневих стосунків між соціально-економічними суб'єктами на основі ідеології інноваційної культури, що забезпечує створення і впровадження інновацій у всіх сферах життєдіяльності, а також підвищення інтелектуальної капіталізації як умови соціально-домінантного саморозвитку [1]. Формування політики інноваційного розвитку регіону повинно здійснюватися з дотриманням певних принципів, підходів та правил, які покладені в її основу, повинно відображати як тактичні, так і стратегічні орієнтири, які можуть бути стабільними протягом тривалого проміжку часу або коригуватися, змінюватись відповідно до ситуації в державі.

З урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду можна сформулювати такі підходи до формування регіональних інноваційних систем:

- індивідуальний характер у рамках єдиної державної нормативно-правової бази;
- державна підтримка, інвестиційні проекти і програми, які відповідають пріоритетам державної соціально-економічної та науково-технічної політики;
- розвиток із використанням наявних конкурентоспроможних компонентів ресурсного, виробничого, наукового та інтелектуального потенціалу;
- вибір напрямів розвитку виходячи з максимально можливого використання наявних конкурентних переваг економіки регіону.

У силу історично сформованих умов українські регіони значно різняться за рівнем

соціально-економічного розвитку, чисельністю населення, за рівнем промислового і науково-технічного потенціалу.

Відповідно до Концепції довгострокового соціально-економічного розвитку України до 2025 р., інноваційний розвиток регіонів орієнтований на [2, с. 147–148]:

- розвиток науково-технічного та освітнього потенціалу великих міських агломерацій із високою якістю середовища проживання і людським потенціалом, динамічною інноваційною та освітньою інфраструктурою;

- формування територіально-виробничих кластерів, орієнтованих на високотехнологічні виробництва в пріоритетних галузях економіки, з концентрацією таких кластерів в урбанізованих регіонах.

Регіональний розвиток сьогодні визначається переважно вже сформованими зонами випереджального економічного зростання, до яких відносяться:

- найбільші агломерації з найбільш динамічним економічним зростанням, що забезпечує вплив населення та інвестицій;
- великі міста – центри регіонів, зростання яких забезпечується концентрацією сервісних функцій та індустріальних виробництв;
- території, на яких зосереджено видобуток корисних копалин та їх переробка, розвиток котрих менш стійко залежить від кон'юнктури цін, але значні бюджетні надходження дають змогу розвивати людський потенціал та інфраструктуру.

У різних регіонах взаємний вплив і узгодженість зазначених процесів мають різну якість, інтенсивність та визначаються декількома ключовими чинниками, одним з яких є регіональна інноваційна політика. Вона виражається в тому числі в регулюванні інноваційної діяльності на регіональному рівні [3].

Основними документами, регулюючими питання інноваційного розвитку на регіональному рівні, є:

- стратегії регіонального соціально-економічного розвитку (в частині, що визначає розвиток і використання інноваційного потенціалу);
- закони про інноваційну діяльність;
- регіональні цільові програми розвитку інновацій;
- положення про спеціалізовані органи, відповідальні за проведення регіональної інноваційної політики [4].

Більшість українських регіонів різною мірою приділяли увагу розвитку інноваційної діяльності, що знайшло відображення в актах законодавчої підтримки інновацій. Найчастіше ці акти бувають двох видів: регіональні закони про інноваційну діяльність і закони (постанови) про концепції інноваційного розвитку регіону або про програми підтримки інноваційної діяльності. У загальних рисах закони про інноваційну діяльність являють собою документ роз'яснювального спрямування, концепції ж визначають дії регіональної влади з підтримки інноваційної діяльності, які виражаються

у створенні умов для інноваційної діяльності, наданні субсидій і пільг інноваційним підприємствам та організаціям.

Аналізуючи концепції та програми регіонального розвитку регіонів України, можна виділити такі загальні пропозиції:

1. Створення регіональної інноваційної інфраструктури: технопарків, інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів тощо, частіше за все із зазначенням термінів і обсягів виділених коштів.

2. Підготовка та перепідготовка кадрів інноваційних галузей, особливо менеджерської ланки (як правило, у місцевих вишах або на базі організованих тренінгових центрів), іноді передбачається фінансування для закордонного стажування фахівців.

3. Проведення конкурсів на кращий інноваційний проєкт і на найкраще впровадження інновацій.

4. Створення Інтернет-сайтів, тематичних баз даних, випуск брошур і монографій, проведення круглих столів та телевізійних програм [5, с. 89–90].

Приблизно в половині чинних стратегій соціально-економічного розвитку регіонів України зафіксовано положення про необхідність проведення додаткових досліджень для визначення напрямів інноваційного розвитку регіону.

Важливим кроком у формуванні законодавчої бази для розвитку інноваційної діяльності є розроблення заходів зі створення механізмів венчурного фінансування, зокрема регіональних венчурних фондів. Однак подібні кроки на даний момент прописані лише в малому числі програм (концепцій) розвитку інноваційної діяльності [6, с. 178].

У деяких регіональних стратегіях (Київська, Харківська, Дніпропетровська області) говориться про необхідність уведення податкових пільг і бюджетної допомоги підприємствам, які впроваджують інновації у виробництво.

Важливість оцінки фактичного стану інноваційного потенціалу вимагає вдосконалення рекомендованих методів і підходів, що застосовуються не лише в наукових цілях, а й в управлінській практиці.

Формування ефективної регіональної інноваційної системи може бути досягнуто за наявності таких умов:

- необхідного рівня розвитку науково-технічного потенціалу регіону;
- конкурентних переваг регіону;
- джерел фінансових коштів;
- реальної підтримки інноваційного розвитку території з боку органів влади [7, с. 163–164].

Вище викладене дає змогу зробити висновок про те, що необхідно звернути увагу на інституційний механізм забезпечення процесів формування та функціонування регіональної інноваційної системи, значний вплив якого не завжди очевидний, але незмінно присутній практично в будь-яких економічних явищах. Побудова регіональної

інноваційної системи обов'язково буде і повинна супроводжуватися процесом інституційних реформ. Оскільки формалізовані види інститутів мають у своїй основі неформальні правила, культуру і традиції, у яких відображається вся історична еволюція свідомості населення даного конкретного регіону і зміна яких у короткі терміни практично неможлива, то процес поступового комплексного заміщення, витіснення і доповнення старих інститутів новими уявляється цілком обґрунтованим і логічним. При цьому повинні бути виявлені й усунені наявні диспропорції у розвитку інститутів, що призводять до таких наслідків, як посилення корупційних явищ, розвиток непродуктивних, а часто навіть шкідливих інституціональних форм. Для України та її регіонів актуальною залишається проблема домінування інститутів влади над інститутами власності, яка веде до уповільнення розвитку інститутів ринку та інститутів інноваційного розвитку.

Теорія і практика показують, що для створення ефективної регіональної інноваційної системи необхідно:

– підвищити попит на інновації з боку більшої частини галузей регіональної економіки, оскільки сьогодні інноваційна активність сконцентрована у вузькій кількості секторів, а технологічне оновлення виробництва спирається переважно на імпорт технологій, а не на вітчизняні розробки;

– підвищити ефективність сектора генерації знань, оскільки відбувається поступова втрата завдатків, що створені в попередні роки, старіння кадрів, має місце зниження рівня досліджень, слабка інтеграція у світовий ринок інновацій і відсутня орієнтація на потреби регіональної економіки;

– подолати фрагментарність створеної регіональної інноваційної інфраструктури [8].

Водночас подальше формування регіональної інноваційної системи, що відповідає перспективам довгострокового розвитку країни, стикається з такими системними проблемами, як:

– наявність низького попиту з боку реального сектору регіональної економіки. При цьому основними економічними чинниками, стримуючими інноваційну активність підприємств реального сектору регіональної економіки, є нестача власних коштів для розширення даного виду діяльності, висока вартість інновацій, економічні ризики і тривалі терміни окупності;

– відсутність розвиненої нормативної правової (законодавчої) бази для здійснення інноваційної діяльності, а також заходів її державної підтримки, включаючи прямі (бюджетне фінансування) і непрямі (податкові преференції, державні гарантії) механізми;

– відсутність дієвих механізмів реалізації державою пріоритетних напрямів розвитку науки, технологій і техніки країни. Наслідком цього стають

нераціональне розпорошення бюджетних коштів і недофінансування досліджень (розвитку знань) у перспективних галузях науки, що забезпечують конкурентоспроможність регіональної економіки на ринку;

– ослаблення зв'язків між науковими організаціями, установами освіти і виробничими підприємствами;

– низька інформаційна прозорість інноваційної сфери;

– недооцінка частиною органів регіональної влади та управління соціально-економічної значущості розвитку інноваційних процесів у регіоні, що призводить до не завжди обґрунтованого вибору галузевих і місцевих пріоритетів технологічного розвитку і, відповідно, до зниження ефективності використання бюджетних коштів.

Під час визначення основних напрямів політики в галузі розвитку регіональної інноваційної системи необхідно передбачити: об'єднання зусиль регіональної влади, спрямованих на формування регіональної інноваційної системи та її ефективне функціонування, об'єднання зусиль і ресурсів регіональних органів влади та підприємницького сектору економіки для активізації інноваційних процесів, об'єднання всіх ланок регіональної

інноваційної системи в єдиний механізм в інтересах формування інноваційного джерела економічного розвитку регіону.

Так, на рівні регіонів для забезпечення їх інноваційного розвитку, на нашу думку, необхідні:

– розроблення стратегії управління інноваціями на рівні регіону;

– розроблення концепції інноваційного розвитку регіонів України, котра враховує об'єктивні і суб'єктивні чинники соціально-економічного розвитку та передбачає механізми реалізації стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку України до 2030 р.;

– створення при обласних адміністраціях спеціального відділу, що відповідає за збір та впровадження інновацій, пошук інновацій як усередині регіону, так і за його межами;

– розроблення заходів зі стимулювання інноваційної активності людських ресурсів;

– організація центрів з оцінки технологій;

– створення центрів регіонального розвитку та поширення нових технологій;

– відбір і бюджетне фінансування інновацій.

Важливо в процесі управління формуванням регіональної інноваційної системи використовувати світовий досвід, який свідчить, що рівень

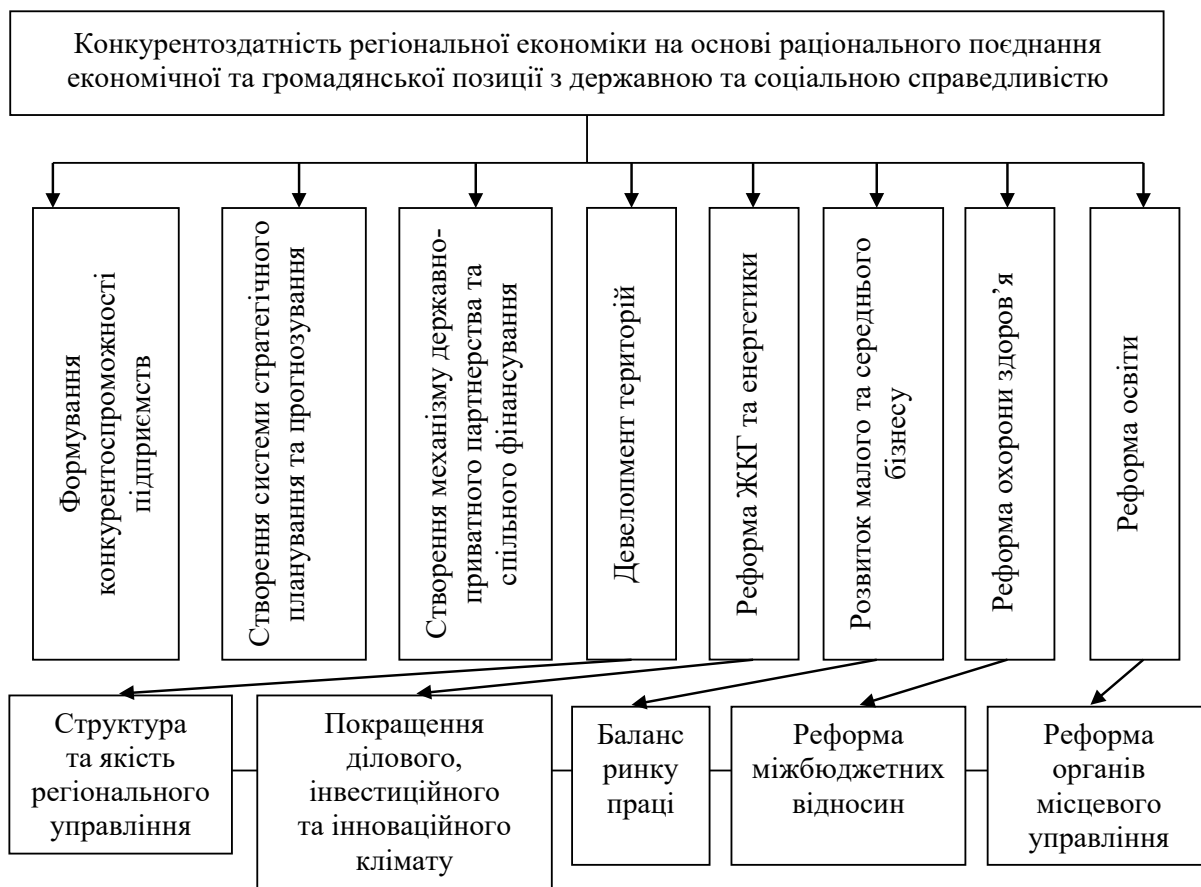


Рис. 1. Цілі формування та розвитку регіональної інноваційної системи

Джерело: розроблено авторами

інноваційного розвитку держави у цілому визначається ступенем адаптованості до інноваційного розвитку регіональних систем.

У світовій економіці вироблено й апробовано на практиці низку заходів, що ведуть до регіонального інноваційного розвитку, таких як:

- місцеві податкові пільги, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності підприємств;
- формування наукових парків та регіональних центрів передових технологій та створення інкубаторів малого бізнесу;

- залучення венчурного капіталу і мобілізація ресурсів приватного сектору на вирішення завдань регіонального розвитку;

- формування підприємницьких мереж і кластерів;
- удосконалення інформаційної, комунікаційної та фінансової інфраструктури [9, с. 337–346].

Формування та розвиток регіональної інноваційної системи можна представити у вигляді дерева цілей (рис. 1). Як генеральна ціль виділяється підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки, цілі першого рівня – формування регіональних кластерів, системи стратегічного планування і програмування, механізму державно-приватного партнерства, девелопмента територій, реформа освіти, охорони здоров'я та ЖКГ, розвиток малого та середнього інноваційного бізнесу.

Досягнення цих цілей зумовлено зміною структури й якості регіонального управління, поліпшенням ділового, інвестиційного та інноваційного клімату, реформою міжбюджетних відносин та місцевого самоврядування, забезпеченням балансу ринку праці [10].

Висновки з проведеного дослідження. Отже, процес формування регіональних інноваційних систем і, відповідно, функціонування механізму інноваційного розвитку мають ґрунтуватися на низці принципів, серед яких основними, на нашу думку, є:

1. Створення сприятливого середовища для активізації інноваційної діяльності.

2. Формування інноваційної компетенції (регіональна система освіти, проєкти навчання інноваційному підприємництву і стимулювання інноваційної поведінки в молодіжному середовищі).

3. Підвищення інноваційної активності бізнесу (механізми формування інноваційного середовища, стимулювання інновацій на існуючих підприємствах та підтримка створення нових інноваційних компаній, об'єднання зусиль бізнесу, науки і держави на регіональному рівні з реалізації пріоритетних напрямів модернізації та технологічного розвитку, сприяння інноваційному розвитку секторів економіки).

4. Розвиток інноваційної діяльності в галузях економіки і соціальної сфери регіонів України.

5. Розвиток сектору досліджень і розробок (структурна модернізація сектору досліджень і розробок, кадровий потенціал науки, ефективність

державних видатків у сфері науки, відповідність досліджень державним пріоритетам у галузі науки і технологій).

6. Інфраструктура інновацій (розвиток механізмів фінансової підтримки інноваційних проєктів на території України, розвиток інноваційної інфраструктури, заходи підтримки високотехнологічних компаній, міжнародне науково-технічне співробітництво).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Братута О. Реформування державної регіональної політики в Україні з урахуванням досвіду економічно розвинутих країн. *Регіональна економіка*. 2012. № 1(23). С. 57–65.

2. Сімонова В. Теоретичні аспекти стратегічного управління комплексним розвитком регіону. *Регіональна економіка*. 2017. № 1(43). С. 145–152.

3. Wandel C. Industry Agglomerations and Regional Development in Hungary. *Economic Process during European Integration*. Hamburg. Univ. Diss.. 2019. P. 278. URL: <https://www.peterlang.com/document/1068259> (дата звернення: 02.11.2021).

4. Білоусова А. Людський розвиток як домінанта інноваційних перетворень в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Донецьк, 2014. 22 с.

5. Осецький В. Модернізація регіональної економіки на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. *Економіка та управління*. 2011. № 3. С. 85–88.

6. Ткаченко В. Концептуально-аналітична система компетенцій формування інновацій росту інтелектуального потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2018. Вип. 1(21). С. 175–191.

7. Жихор О. Модель інноваційної політики розвитку регіонів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19. С. 161–166.

8. Смовженко Т., Стеблій Г. Місце і роль мікро- і макроекономіки в економічній науці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір*. 2013. Вип. 1(99). С. 424–431.

9. Федулова Л. Інститути інноваційного розвитку регіонів. *Економічні інновації*. 2020. Вип. 43. С. 337–346.

10. Регіональна економіка та інтелектуалізація суспільства: інноваційні аспекти взаєморозвитку : монографія / за заг. ред. А. Антохова. Львів : БОНА, 2016. 420 с.

REFERENCES:

1. Bratuta O. (2012) Reformuvannya derzhavnoyi rehionalnoyi polityky v Ukrayini z urakhuvannyam dosvidu ekonomichno rozvynutykh krayin [Reforming the state regional policy in Ukraine taking into account the experience of economically developed countries]. *Regional economy*, no. 1(23), pp. 57–65.

2. Simonova V. (2017) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya kompleksnym rozvytkom rehionu [Theoretical aspects of strategic management of complex development of the region]. *Regional economy*, no. 1(43), pp. 145–152.

3. Wandel C. (2019) Industry Agglomerations and Regional Development in Hungary. Economic Process during European Integration. Hamburg. Univ. Diss., p. 278. Available at: <https://www.peterlang.com/document/1068259> (accessed 02 November 2021).

4. Bilousova A. (2014) Lyudskyy rozvytok yak dominanta innovatsiynykh peretvoren v Ukrayini [Human development as a dominant of innovative transformations in Ukraine]. Donetsk: Donetsk National University.

5. Osetsky V. (2011) Modernizatsiya rehionalnoyi ekonomiky na osnovi innovatsiyno-investytsiynoyi modeli rozvytku [Modernization of the regional economy on the basis of innovation and investment model of development]. *Economics and management*, no. 3, pp. 85–88.

6. Tkachenko V. (2018) Kontseptualno-analitychna systema kompetentsiy formuvannya innovatsiy rostu intelektualnoho potentsialu [Conceptual-analytical system of competencies of formation of innovations of

growth of intellectual potential]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 1(21), pp. 175–191.

7. Zhykhor O. (2019) Model innovatsiynoyi polityky rozvytku rehioniv [Model of innovation policy of regional development]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 19, pp. 161–166.

8. Smovzhenko T., Steblyi H. (2013) Mistse i rol mikro- i makroekonomiky v ekonomichniy nautsi [The place and role of micro- and macroeconomics in economics]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Problems of Ukraine's integration into the world financial space*, vol. 1(99), pp. 424–431.

9. Fedulova L. (2020) Instytuty innovatsiynoho rozvytku rehioniv [Institutes of innovative development of regions]. *Economic innovations*, vol. 43, pp. 337–346.

10. Antokhov A. (2016) Rehionalna ekonomika ta intelektualizatsiya suspilstva: innovatsiyni aspekty vzayemorozvytku [Regional economy and intellectualization of society: innovative aspects of mutual development]. Lviv, 420 p. (in Ukrainian)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

ENSURING HIGHLY COMPETITIVE CAPACITY OF THE ENTERPRISE IN THE PRODUCTION OF ORGANIC PRODUCTS

У статті розглянуто визначення «конкурентоспроможність» та «органічне виробництво» різних науковців. Розглянуто розвиток органічного виробництва та взаємозв'язок його з конкуренцією, оскільки сьогодні постає завдання задоволення потреб споживачів у продуктах харчування високої якості, що зумовлює підприємства зосередити увагу на виробництві органічної продукції. Визначено місце рейтингу України у міжнародній конкуренції за допомогою індексу глобальної конкурентоспроможності. Проаналізовано органічний ринок країни, а саме: кількість операторів органічного виробництва, розмір площ сільськогосподарських угідь органічного призначення, обсяг реалізації основної органічної продукції на внутрішньому ринку країни. Визначено, що на першому місці знаходиться молочна продукція, на другому – круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння, овочі та фрукти посідають третє місце за рівнем продажів вітчизняних органічних продуктів в Україні. Оскільки країна все більше задіяна й на міжнародному ринку, у статті показано основні країни – експортери органічної продукції.

Ключові слова: конкуренція, органічна продукція, конкурентоспроможність, органічний ринок, експорт.

Changes that are happening in competition conditions require of enterprises new approaches to production, as consumers' needs are high quality products, which led to the article to consider the basic principles of production of competitive organic products. It is because of receiving high-quality products the consumer prefers a certain producer. The aim of the article was to identify the main trends in the development of the organic market of the country. Analyze the domestic market of Ukraine, as well as study the dynamics of exports of certified organic products from Ukraine. In the conditions of intensification of competition the role of organic production for maintenance of sustainable development of territories grows; increasing the competitiveness of enterprises; efficient use of land, material and labor resources; increasing the level of healthy nutrition of the population; achieving social and environmental development of society. In addition, the definitions of "competitive capacity" and "organic production" of different scientists were considered in the article. The development of organic production and its relationship with competition was considered. Thus, the introduction of organic production is one of the conditions for increasing the competitive capacity of the enterprise, both in domestic and international market. For further analysis of the production of organic products, the article determined the place of Ukraine in the rating of international competition using the Global Competitiveness Index. The organic market of the country was analyzed, namely: the number of operators of organic production, the size of the area of agricultural land for organic purposes, the volume of sales of basic organic products in the domestic market. It was determined that dairy products take first place, cereals and grains, flour, seeds take second place, vegetables and fruits take third place in terms of sales of domestic organic products in Ukraine. As developing the domestic market of organic products, the country is increasingly involved in the international market, entering the world leaders in terms of area of agricultural land used for its growing, increasing offered products range and geography of deliveries, the article shows the main exporting countries of organic products.

Key words: competition, organic products, competitive capacity, organic market, export.

УДК 330.339.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-3>

Калюжна Ю.П.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний
університет

Кошова Л.М.

асистент кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний
університет

Kalyuzhna Yuliia

Poltava State Agrarian University

Koshova Larusa

Poltava State Agrarian University

Постановка проблеми. Сьогодні відбуваються зміни умов у конкурентній боротьбі, які вимагають від підприємств застосовувати нові підходи до виробництва та реалізації продукції як на внутрішні, так і на зовнішні ринки. Така зміна пов'язана з потребами споживачів у продуктах харчування високої якості, що зумовлює підприємств зосередити увагу на виробництві органічної продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі немає однозначного визначення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Загалом слово «конкуренція» походить від лат. *concurrentia* та означає змагання або зіткнення.

Автори по-різному трактують поняття «конкурентоспроможність». Так, Л. Шваб указує, що «конкурентоспроможність є властивістю певного об'єкта господарювання задовольняти конкретні потреби споживачів порівняно з іншими об'єктами даного ринку» [1, с. 115].

О. Олійник зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як

можливість тривалий час займати домінуючі позиції в певній галузі завдяки розробленій ефективній стратегії та при цьому отримувати постійний прибуток для подальшого вдосконалення виробництва продукції» [2, с. 137].

Науковці В. Бугас, С. Невмержицька, Н. Бугас уважають конкурентоспроможність спроможністю підприємства витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними підприємствами в умовах конкурентного середовища [3, с. 34].

Отже, головним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин між підприємствами, є конкуренція та її похідні.

На конкуренцію мають вплив багато чинників, наприклад якість продукції, яку виробляє підприємство та реалізує її на ринки.

Саме виробництво органічної продукції сьогодні набуває актуальності у напрямі наукової і практичної діяльності. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» виробництво органічної

продукції визначає як виробничу діяльність фізичних або юридичних осіб (у тому числі з вирощування та переробки), у процесі якої виключається застосування хімічних добрив, пестицидів, генетично модифікованих організмів (ГМО), консервантів тощо та на всіх етапах виробництва (вирощування, переробки) [4].

Н. Фещенко вважає, що органічне сільське господарство – виробнича система, управління якою здійснюється на основі максимальної адаптації до локальних агрокліматичних умов, збереження внутрішньої екологічної рівноваги, підтримки балансу з оточуючими екологічними системами, збереження культурно-історичних традицій та обліку соціально-демографічної ситуації, характерної для навколишніх сільських територій [5, с. 143]

На думку Н. Стоволос, «органічне сільське господарство є практичною реалізацією у сфері аграрного виробництва загальної концепції сталого розвитку та задовольняє потреби споживача в умовах сьогодення, при цьому не ставлячи під загрозу здатність у майбутньому задовольняти певні потреби» [6].

Президент та виконавчий директор Федерації органічного руху України Є. Мілованов та А.В. Коняшин зазначають, що «органічне сільське господарство позиціонується як один із ключових напрямів підвищення рівня екологічності, економічної доцільності, соціальної справедливості в агропромисловому комплексі й є найбільш прогресивним та інноваційним шляхом покращення взаємодії екологічних, економічних та соціальних чинників розвитку суспільства та природи» [7, с. 63].

Водночас В. Сучкова зазначає, що «українська органічна продукція потенційно має вищу конкурентоспроможність, оскільки її мінімальна ціна є нижчою за мінімальну ціну органічної продукції європейських країн» [8, с. 110].

Отже, зрозуміло, коли йдеться про конкуренцію, все-таки мається на увазі унікальність та особливість продукції, яка виробляється за рахунок чогось нового. Саме через отримання високоякісної продукції споживач надає перевагу певному виробнику. Тому запровадження виробництва органічної продукції є однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення основних тенденцій розвитку органічного ринку країни, аналіз українського внутрішнього ринку виробництва, а також дослідження динаміки експорту сертифікованої органічної продукції з України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запровадження методів органічного вирощування розпочалося у 1976 р., коли С.С. Антоненць започаткував застосування поверхневої обробки ґрунту, відмовившись від використання

мінеральних добрив, гербіцидів та інших хімічних засобів захисту рослин на своєму господарстві у Полтавській області, у результаті чого ПП «Агроєкологія» впродовж наступних років слугувало прикладом для демонстрації природоохоронної діяльності в Україні [9]. Проте фактичний розвиток органічного сектору в Україні розпочався в 1990-х роках, коли попит на органічну аграрну продукцію почав зростати у Європі.

В умовах посиленої конкуренції підвищується роль органічного виробництва для забезпечення сталого розвитку територій; підвищення конкурентоспроможності підприємств; ефективного використання земель, матеріальних та трудових ресурсів; підвищення рівня здорового харчування населення; досягнення соціального та екологічного розвитку суспільства.

З огляду на сучасні умови макроекономічного стану, а саме бізнес-середовища, необхідно постійно слідкувати за місцем нашої країни в міжнародних рейтингах та здійснювати комплексну оцінку, оскільки відповідні рейтингові місця є індикаторами її розвитку. Отже, визначальним показником ефективності здійснення економічної політики держави є її місце у глобальних рейтингах. Загалом виділяють близько десяти міжнародних індексів, але найбільш поширеним є індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) (рис. 1).

За обсягом внутрішнього ринку Україна у 2020 рр. займала 47-е місце, а за інфраструктурою – 57-е місце. А динаміка глобального індексу конкурентоспроможності показала, що позиція України коливається через кризові ситуації.

Отже, можна погодитися з думкою Ю. Кирилова, що «органічне виробництво можна вважати альтернативою конкуренції, яка зможе забезпечити конкурентні переваги вітчизняних агровиробників у конкурентних умовах за рахунок підвищення продовольчої безпеки країни та зміцнити її експортний потенціал за рахунок розширення ринків збуту» [11].

Офіційні статистичні огляди IFOAM та дослідження органічного ринку, яке проведено «Органік Стандарт» у партнерстві з OrgaInfo за підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-української програми «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», що впроваджується Дослідним інститутом органічного сільського господарства у партнерстві із SAFOSO, що якщо в 2002 р. в Україні було зареєстровано 31 господарство, що отримало статус органічного, то в 2020 р. нараховувалося вже 419 органічних господарств, а загальна площа сільськогосподарських угідь, на яких ведеться органічне виробництво, становила 462 тис га [12]. Проведемо огляд органічного ринку України за наявністю площ сільськогосподарських земель, зайнятих під органічне виробництво (табл. 1).

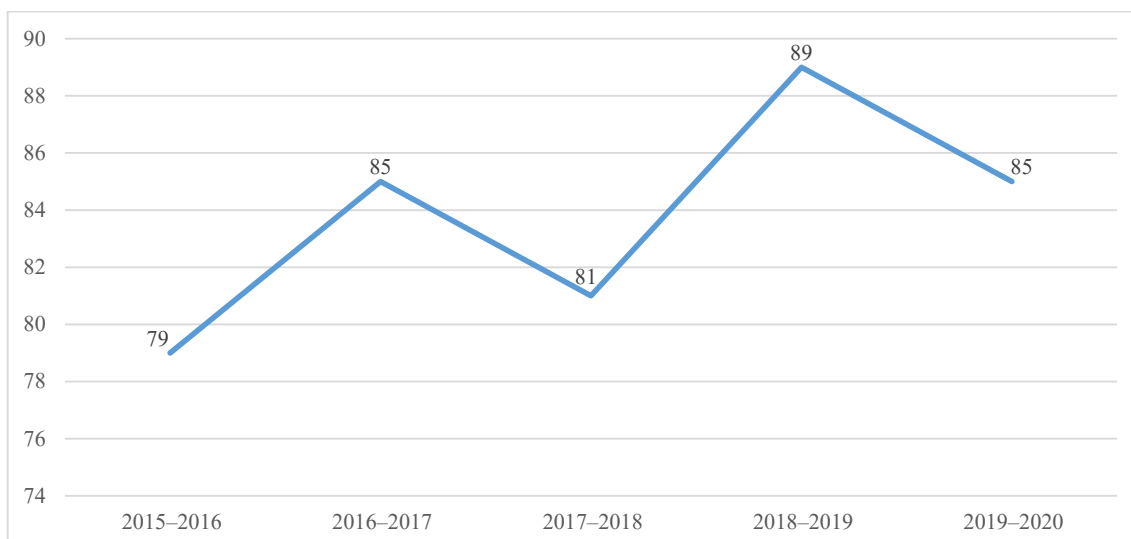


Рис. 1. Місце України у міжнародних рейтингах, 2015–2020 рр.

Джерело: [10]

Таблиця 1
Динаміка зміни площі сільськогосподарських земель, зайнятих під органічне виробництво, та сертифікованих органічних господарств в Україні, 2015–2020 рр.

Роки	Кількість органічних господарств	Площа сільськогосподарських земель, зайнятих під органічне виробництво
2015	210	410550
2016	360	411200
2017	375	420000
2018	510	429100
2019	470	467980
2020	419	462000

Джерело: побудовано за [12]

Зазначимо, що кількість підприємств, які працюють в органічному секторі, нині в Україні становить 549 органічних операторів, які займаються експортом чи імпортом, із них 419 виробників. Більшість українських органічних господарств розташовано в Київській, Одеській, Херсонській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Житомирській областях. Якщо порівнювати, то в Європі близько 430,8 тис виробників органічної продукції (343,6 тис із них – у ЄС). Найбільшими за кількістю виробників країнами вважаються Італія, Франція, Іспанія, Німеччина та Греція.

Проте спеціалізація органічних підприємств більш орієнтована на вирощування плодоовочевої та ягідної продукції. За даними швейцарсько-українського дослідження, які озвучила провідний фахівець із сертифікації ТОВ «Органік Стандарт» Олена Манзюк, «обсяги реалізації органічних овочів до кінцевого споживача на внутрішньому ринку України у 2020 р. становили 420 тис т, що на 290 т перевищує показник 2019 р. у 130 т».

Відповідно даних табл. 2, у грошовому еквіваленті збут органічних овочів за підсумками 2020 р. становив 15 млн грн; у 2019 р. – 13 млн грн; у 2018 р. – 10 млн грн.

Таблиця 2
Обсяги реалізованої української органічної продукції на внутрішньому ринку України, 2020 р.

Продукція	Обсяг реалізації, т	Сума від реалізації, млн грн
Молочна продукція	5052	420
Круп'яні і макаронні вироби, борошно, насіння	1420	125
Овочі та фрукти	660	25
Яйця	220	25
Соки, напої, пасти	140	10
М'ясна продукція	115	40
Прянощі, спеції, цукор	85	20
Олія в асортименті	69	15
Морозиво	20	9
Інша продукція	40	20

Джерело: побудовано за [13]

При цьому за рівнем продажів вітчизняних органічних продуктів в Україні перше місце займає молочна продукція, реалізація якої збільшилася у 2020 р. до 5 085 т проти 4 640 т у 2019 р.; друге місце – круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння (1 420 т проти 1 240 т у 2019 р.); третє місце посідають овочі та фрукти [13].

Сьогодні ринок органічної продукції в Україні динамічно розвивається не лише на внутрішньому органічному, а все більше заявляє про себе й на міжнародному ринку органічної продукції (рис. 2).

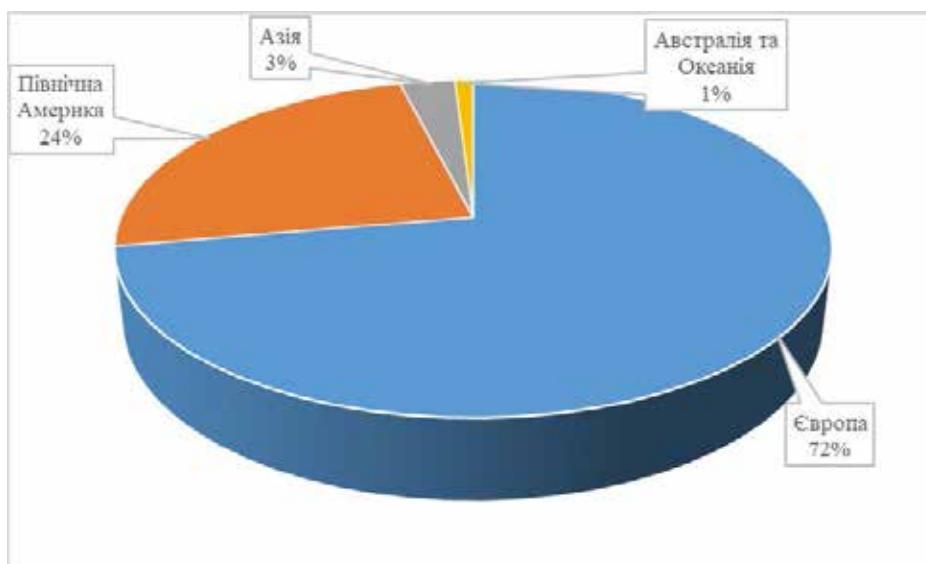


Рис. 2. Експорт органічної продукції з України, 2020 р.

Джерело: побудовано за [14]

За проаналізованими даними експорт української органічної продукції у 2020 р. становив приблизно 204 млн дол. США, де 73,0% експорту припадало на Європу, а 24,0% – на Північну Америку. Загалом у 2020 р. Україна посіла 4-е місце зі 124 країн за обсягами органічної продукції, яку український бізнес поставляв до ЄС [14].

Серед органічної продукції Україна експортує до ЄС зернові, олійні, ягоди, гриби, горіхи, фрукти, березовий сік тощо.

Отже, зростаючий попит європейських споживачів на українську органічну продукцію свідчить про її якість та конкурентоспроможність.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз органічного ринку України показує, що для подальшого пошуку нових ринків для збуту органічної продукції підприємствам України потрібно:

- по-перше, створювати альянси. Так, Громадська спілка виробників органічних сертифікованих продуктів «Органічна Україна» за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у партнерстві з Державною установою «Офіс з просування експорту України» створила перший в Україні органічний експортний альянс для спільного пошуку нового ринку продажів зернової продукції з доданою вартістю – Organic Ukraine Business Hub CEREALS, головною метою якого є збільшення прибутків компаній-учасниць та сприяння їхній конкурентоспроможності;

- по-друге, не менш важливим напрямом удосконалення конкурентної політики на ринку органічних продуктів є просування української органічної продукції за кордоном через представництво на міжнародних виставках;

- по-третє, залучитися підтримкою держави, яка повинна базуватися на прозорості, прогнозованості та справедливості та вимогах ЄС.

Основним законодавчим документом регулювання органічного виробництва та адаптації до правових норм ЄС є Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» від 02.08.2018. Документ покликаний підвищити конкурентоспроможність вітчизняної органічної продукції, розширити зовнішні ринки її збуту і захистити виробників від недобросовісної конкуренції.

Отже, подальший розвиток виробництва органічної продукції є важливим та перспективним не лише для вітчизняних агровиробників, а й для споживачів, особливо в контексті забезпечення продовольчої безпеки держави загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шваб Л.І. Економіка підприємства : навчальний посібник ; вид. 2-е. Київ : Каравела, 2005. 568 с.
2. Олійник О.С. Тенденції конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 135–139. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 15.01.2022).
3. Бугас В.В., Невмержицька С.М., Бугас Н.Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34–37. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 15.01.2022).
4. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини : Закон України від 03.09.2013 № 425-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/425-18> (дата звернення: 05.01.2022).
5. Фещенко Н.М. Проблемні моменти ринку органічної сільськогосподарської продукції. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7(45). С. 141–150.
6. Стоволос Н.Б. Формування і реалізація стратегії розвитку органічного виробництва АПК. *Ефективна економіка*. 2015. № 3.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3913> (дата звернення: 05.10.2022).

7. Милованов Е.В., Коняшин А.В. Органический рынок Украины: современное состояние и перспективы. *Проблемы агрорынка*. 2019. Январь-март. С. 63–70.

8. Сучкова В.М. Методичні підходи до обґрунтування ціни пропозиції на органічну продукцію. *Економіка АПК*. 2009. № 5. С. 110–15.

9. Офіційний сайт ПП «Агроєкологія». URL: <http://www.agroecology.in.ua/company> (дата звернення: 16.01.2022).

10. Україна опустилася на 85-е місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (дата звернення: 18.01.2022).

11. Кирилов Ю.Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку сільського господарства України в контексті посилення глобалізаційних процесів. *Формування ринкової економіки*. 2011. Ч. 1. С. 203–211.

12. Експорт органічної продукції з України в 2020 році – понад 200 мільйонів доларів США. URL: <https://organicinfo.ua/news/ukrainian-organic-export-2020/> (дата звернення: 21.01.2022).

13. У 2020 році продажі в Україні органічних овочів зросли втричі. URL: <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/u-2020-roczni-prodazhi-v-ukrayini-organichnyh-ovochiv-zrosly-vtrychi> (дата звернення: 20.01.2022).

14. В Україні динамічно розвивається ринок органічної продукції. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=101381> (дата звернення: 20.01.2022).

15. «Арніка» відкрила торгове представництво в Північній Америці. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/arnika-vidkrila-torgove-predstavnictvo-v-pivnicnij-americi> (дата звернення: 20.01.2022).

REFERENCES:

1. Shvab L.I. (2005) *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Vyd. 2-he. Kyiv: Karavela, 568 p. (in Russian)

2. Oliinyk O.S. (2018) Tendentsii konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Trends in the competitiveness of the enterprise]. *Elektrone fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»* [Electronic professional publication on economic sciences «Modern Economics»], no. 10, pp. 135–139. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua> (accessed 15 January 2022).

3. Buhas V.V., Nevmerzhytska S.M., Buhas N.R. (2018) Ekonomichna sutnist konkurentospromozhnosti ta konkurentnykh perevah pidpriemstva [The economic essence of competitiveness and competitive advantages of the enterprise]. *Elektrone fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»* [Electronic professional publication on economic sciences

«Modern Economics»], no. 11, pp. 34–37. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua> (accessed 15 January 2022).

4. Pro vyrobnytstvo ta obih orhanichnoi silskohospodarskoi produktsii ta syrovyny: Zakon Ukrainy vid 03.09.2013 no. 425-VII Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/425-18> (accessed 05 January 2022).

5. Feshchenko N.M. (2013) Problemni momenty rynku orhanichnoi silskohospodarskoi produktsii. [Problematic moments of the market of organic agricultural products]. *Innovatsiina ekonomika*. no. 7(45), pp. 141–150.

6. Stovolos N.B. (2015) Formuvannia i realizatsiia stratehii rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva APK. [Formation and implementation of the strategy of development of organic production of agro-industrial complex]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3913> (accessed 05 October 2022).

7. Milovanov E.V., Koniashyn A.V. (2019) Orhanycheskyi runok Ukrainy: sovremennoe sostoianye y perspektyve [Organic market of Ukraine: current state and prospects]. *Problemy ahrorynka*. Yanvar-mart, pp. 63–70.

8. Suchkova V.M. (2009) Metodychni pidkhody do obgruntuvannia tsyny propozytzii na orhanichnu produktsiiu. [Methodical approaches to substantiation of the offer price for organic products]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 110–15.

9. Ofitsiynyi sait PP «Ahroekonoliia». Available at: <http://www.agroecology.in.ua/company> (accessed 16 January 2022).

10. Ukraina opustylasia na 85-te mistse v shchorichnomu reitynhu konkurentospromozhnosti WEF. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (accessed 18 January 2022).

11. Kyrylov Yu.Ye. (2011) Kontseptualni zasady konkurentospromozhnogo rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy v konteksti posylennia hlobalizatsiinykh protsesiv [Conceptual principles of competitive development of agriculture of Ukraine in the context of strengthening globalization processes]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: zb. nauk. pr. Spets. Vol.: u 2 ch. Orhanizatsiino pravovi formy ahropromyslovykh formuvan: stan, perspektyky ta vplyv na rozvytok silskykh terytorii*. Kyiv: KNEU, ch. 1, pp. 203–211.

12. Експорт органічної продукції з України в 2020 році – понад 200 мільйонів доларів США. Available at: <https://organicinfo.ua/news/ukrainian-organic-export-2020/> (accessed 21 January 2022).

13. У 2020 році продажі в Україні органічних овочів зросли втричі. Available at: <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/u-2020-roczni-prodazhi-v-ukrayini-organichnyh-ovochiv-zrosly-vtrychi> (accessed 20 January 2022).

14. В Україні динамічно розвивається ринок органічної продукції. Available at <https://www.adm-km.gov.ua/?p=101381> (accessed 20 January 2022).

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ З ВИКОРИСТАННЯМ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ

COMMUNICATION POTENTIAL OF THE MANAGER AT THE ENTERPRISE USING THE LATEST TECHNOLOGIES

У статті визначено значимість комунікацій та розглянуто комунікаційний потенціал керівника на підприємстві як такий, що виокремлюється через оцінку можливостей підприємства. Проінформовано та усвідомлено вказівки щодо внутрішньої комунікації керівників із масовим впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій в їхню роботу. Проаналізовано кількість зареєстрованих юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, що займаються інформаційною та комунікаційною діяльністю в Україні, де досягнення керівників спостерігається через поставлення цілей завдяки використанню існуючих комунікаційних ресурсів підприємства. З'ясовано, що сучасні комунікації функціонують завдяки технічним досягненням на підприємстві, а саме через постановку стратегічних пріоритетів розвитку сучасними інформаційними, комунікаційними технологіями та робототехнікою, без яких керівники не в змозі ефективно управляти. Надано правила для керівників із комунікаційною активністю на підприємстві, що використовують новітні технології, з огляду на їх позитивну репутацію в процесі комунікацій та зворотного зв'язку.

Ключові слова: управління, комунікація, інформація, комунікаційний потенціал, новітні технології, підприємство, розвиток.

The article identifies the importance of communications and considers the communication potential of the head of the enterprise, as one that stands out through the assessment of the capabilities of the enterprise. Informed and aware of the instructions on the internal communication of managers with the mass introduction of information and communication technologies in their work. It is determined that the state of communications in the enterprise is developing widely, but the communication potential of the head today is not sufficiently developed to ensure communication with other structural units and compliance with the necessary rules for their operation using the latest technologies. This is due to the intensification of international markets and the current development of informatization in the world. The number of registered legal entities and natural persons-entrepreneurs engaged in information and communication activities in Ukraine is analyzed, where the achievement of managers is observed through the setting of goals through the use of existing communication resources of the enterprise. It is proved that the communication potential of managers at the enterprise passes all temporal information complexes of personal activity, which appears before us in a different perspective with the expanded role of managerial transformational unity of actions at the enterprise. It is motivated that communications involve acquaintance of all interested specialists with teamwork at the enterprise, where the main requirements are for project connections. It was found that modern communications function due to technical advances in the enterprise, namely by setting their strategic priorities for the development of modern information, communication technologies and robotics, without which managers are unable to effectively manage. It is substantiated that communications always contribute to the development of enterprise management, namely to resolve the relevant links between management positions, which is manifested through the use of information and communication technologies to optimize the structural units of the enterprise. Rules are provided for managers with communication activity in the enterprise who use the latest technologies due to their positive reputation in the process of communication and feedback.

Key words: management, communication, information, communication potential, latest technologies, enterprise, development.

УДК 658.005.95:316.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infastruct63-4>

Маковецька І.М.

к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту

Державний університет телекомунікацій

Makovetska Iryna

State University of Telecommunications

Постановка проблеми. Швидкі зміни, які відбуваються на підприємствах різної форми власності, набули такого розголосу та розширення, що необхідно розглядати оболонку комунікаційного середовища через призму формування і використання нових правил, за якими мають слідувати керівники підприємства. Комунікаційний потенціал керівників на підприємстві проходить усі часові інформаційні комплекси персональної діяльності, що постає перед нами в іншому ракурсі з розширеною роллю управлінської трансформаційної єдності дій на підприємстві. Нині це питання є актуальним, оскільки кожен керівник у своїй діяльності визначає свої зусилля управлінської взаємодії, що потребують постійного розвитку та вдосконалення складників ефективного виявлення рівня потужностей комунікацій на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Л.В. Балабановою, О.У. Безчасним, Дж. Бернетом,

П. Друкером, В.М. Жуковською, Ф. Котлером, Ж.Л. Крисько, Ж.-Ж. Ламбенном, Т.В. Марусей, Т.О. Примак, Л.Ю. Сагер та ін. розглянуто комунікаційний потенціал керівників на підприємстві через використання сучасних інформаційних, комунікаційних технологій та робототехніки для широкого охоплення організаційних зв'язків на підприємстві. Проблематика, яка висвітлюється у працях науковців, потребує подальшої уваги та досліджень, бо аналіз останніх літературних джерел показав, що без ефективних комунікацій неможливо управляти підприємством, а комунікаційний потенціал керівників на підприємстві став своєрідним базисом інформаційної інтерпретації у формуванні з відповідними телекомунікаційними технологіями та системами з накопиченим досвідом керівників цих структурних підрозділів.

Постановка завдання. Стан комунікацій на підприємстві набуває широкого розвитку, але

комунікаційний потенціал керівника сьогодні недостатньо розвинутий для забезпечення зв'язків з іншими структурними одиницями та дотримання необхідних правил для їх функціонування з використанням новітніх технологій. Це пояснюється активізацією на міжнародних ринках та щохвилинним розвитком інформатизації у світі. Саме така взаємозалежність породжує можливості керівників до ефективної комунікації на підприємстві з інформаційними системами, які реалізуються в комунікаційному середовищі підприємства. Запровадження правил для керівників із комунікаційною активністю, що використовують новітні технології, забезпечить ефективне функціонування всіх департаментів та відділів на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний світ диктує нам нові правила, у яких для кожного керівника підприємства з'являються нові можливості та комунікаційні перспективи. Комунікації стали одним з атрибутів ефективного управління підприємством, де в комунікаційному середовищі зосереджені як виконавці, так і управлінці тих чи інших зв'язків. Комунікаційний потенціал керівника на підприємстві розглядається як швидкий інформаційний атрибут тих технічних властивостей, які необхідні для організованої роботи співробітників, та має часові характеристики обробки інформації для управління підприємством.

Комунікації у менеджменті пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікаціям досягається довіра і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань між усіма учасниками комунікаційного процесу. Так, для реалізації управлінських функцій керівники структурних підрозділів за допомогою комунікацій формують цілі і завдання, здійснюють оцінку організаційної ситуації, виявляють проблеми та мають можливість підготувати і прийняти відповідні управлінські рішення, проконтролювати хід їх виконання [4, с. 134].

Сьогодні підприємства, які стикаються з масовим упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у роботі керівників, стали більш прогностичними та впливовими, тобто конкурентоздатними на ринку праці. Комунікації передбачають ознайомлення всіх зацікавлених фахівців із командною роботою на підприємстві, де основними є вимоги до проєктних зв'язків. У зв'язку із цим проєктні виконавці у своїх відділах мають бути чітко поінформованими про:

- обсяг проєктних даних та самої роботи в колективі;
- необхідний внесок кваліфікованого персоналу для успішного виконання робіт;
- очікувану вартість на проєкт із погляду управлінських зусиль та необхідних затрачених матеріалів;
- переваги командної роботи;

– план реалізації комунікаційних зв'язків для ефективного проєкту;

– форс-мажорні обставини у разі провалу даної роботи;

– альтернативи, якщо такі є, для досягнення спільної мети;

– потенційні прямі та непрямі переваги проєкту як для підприємства, так і для окремих виконавців командної роботи тощо.

З урахуванням означених указівок щодо внутрішньої комунікації ризик неправильного тлумачення буде мінімізований у межах проєктної системи. Чітка комунікація між відділами та між співробітниками сприяє повному розумінню між керівництвом та проєктними виконавцями, що збільшує потенціал співпраці у цілому. Після комунікативного погодження витрат ресурсів на проєкт покращуються комунікація, співпраця та координація. Це позитивно позначається на досягненні ефективності як для керівників, так і для всього підприємства [6, с. 94].

Комунікації завжди сприяють розвитку управління підприємством, розв'язанню відповідних зв'язків між керівними посадами, що проявляється за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації структурних підрозділів підприємства.

За останнє десятиліття суттєво змінилися саме ведення бізнесу, стан економіки в країні та комунікації всередині підприємства. Так, у табл. 1 та 2 аналізуються деякі види економічної діяльності в Україні, де розглядаються підприємства, які пов'язані з інформаційною та комунікаційною діяльністю та якими управляють керівники вищої ланки управління.

Важливим аспектом у набутті навичок ділової контактності для керівників підприємства є розвиток комунікативної компетентності як сукупності спеціальних комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, що дають змогу індивіду орієнтуватися у ситуаціях спільної діяльності, міжособистісних відносинах та взаємодії і допомагають приймати правильні рішення та досягати цілей [3, с. 94].

Інформаційний період для підприємств України доволі тяжкий та цікавий з огляду на їхню діяльність, бо саме використання комунікацій у своїй діяльності сприяє підвищенню їхньої конкурентоздатності та розвитку з використанням сучасних технологій у своїй діяльності. Реєстр статистичних одиниць (табл. 1 та 2) за гендерною ознакою на підприємствах України показує нам, що керівні посади займають переважно чоловіки в інформатизації та телекомунікації.

На підприємствах України без передових технологій неможливі трансформація їхньої діяльності та розвиток із передовими інноваційними нахилами. Таким чином, українські підприємства

Таблиця 1

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності з розподілом за ознакою статі керівника на 01 січня 2022 р.

Вид економічної діяльності згідно з КВЕД-2010	Загальна кількість юридичних осіб	чоловіки		Жінки	
		кількість	частка, у % до загальної кількості	кількість	частка, у % до загальної кількості
Консультавання з питань інформатизації	3194	2418	75,7	776	24,3
Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	1088	841	77,3	247	22,7
Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність	3117	2306	74,0	811	26,0
Надання інших інформаційних послуг	3369	2328	69,1	1041	30,9

Джерело: складено автором на основі [1]

Таблиця 2

Кількість зареєстрованих фізичних осіб – підприємців за видами економічної діяльності з розподілом за ознакою статі керівника на 01 січня 2022 р.

Вид економічної діяльності згідно з КВЕД-2010	Загальна кількість фізичних осіб – підприємців	чоловіки		жінки	
		кількість	частка, у % до загальної кількості	кількість	частка, у % до загальної кількості
Консультавання з питань інформатизації	26388	17013	64,5	9375	35,5
Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	5072	3375	66,5	1697	33,5
Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність	24345	13330	54,8	11015	45,2
Надання інших інформаційних послуг	11498	5346	46,5	6152	53,5

Джерело: складено автором на основі [1]

здійснюють свою діяльність за всіма стратегічними пріоритетами, де основним важелем залишається розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій та робототехніки.

Із рис. 1 видно, що найбільшу частку надходжень від стратегічних пріоритетів телекомунікаційної діяльності в Україні було зосереджено в 2018 р. Як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку телекомунікації та інформатизації безпосередньо були зайняті фахівці, переважно чоловіки,

які могли впроваджувати комунікації в діяльність підприємства. Запровадження розширених стимулів комунікацій на підприємстві призвело до сприяння та розвитку високотехнологічного ланцюга комунікаційної направленості.

Керівникам підприємств необхідно розставляти свої пріоритети так, щоб управління комунікацією здійснювалося відповідно до зазначених норм та вимог, а співробітники були завжди поінформованими.

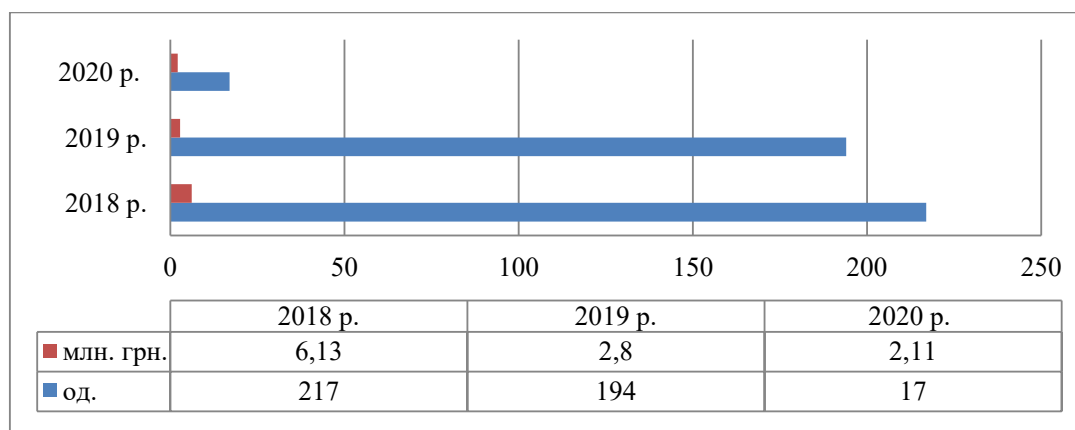


Рис. 1. Стратегічні пріоритети розвитку сучасних інформаційних, комунікаційних технологій та робототехніки для підприємств України, 2018–2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [5]

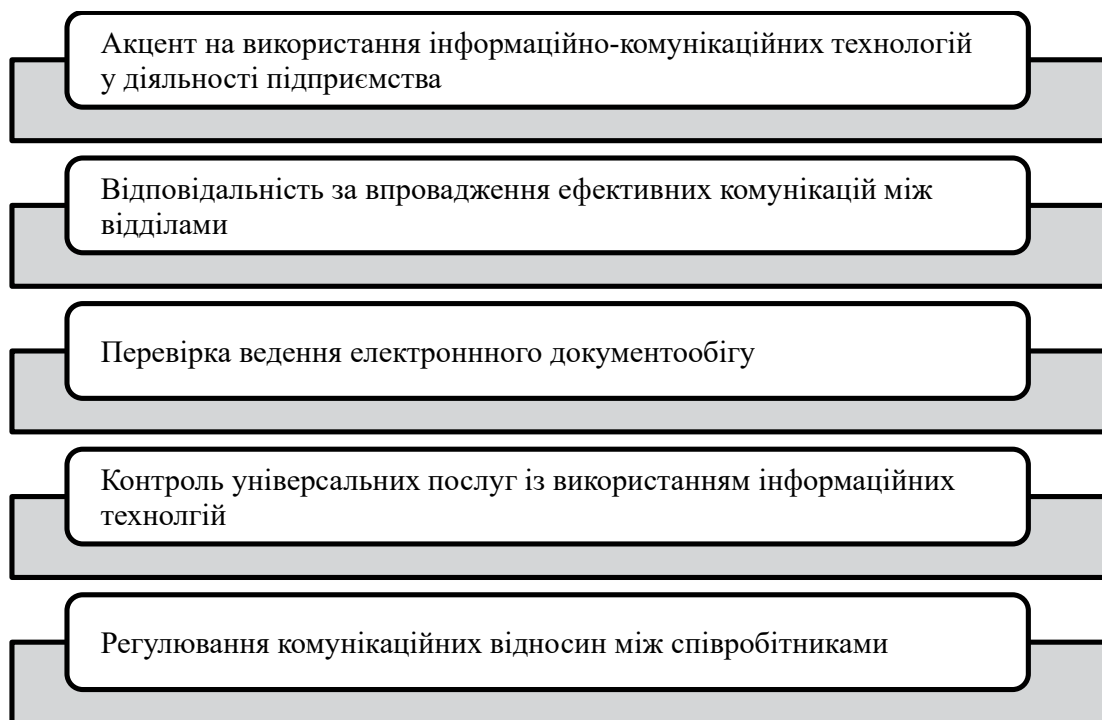


Рис. 2. Правила для керівників із комунікаційною активністю на підприємстві, які використовують новітні технології

Джерело: авторська розробка

Комунікаційний процес на підприємстві проходить усі зони впливу інформації на фахівців у даній сфері діяльності. Сучасні інтегровані комунікаційні зв'язки проходять шлях осмислення, розуміння та сприйняття інформаційних даних, але все це підкріплюється певними правилами, за якими керівники підприємства мають стежити.

У зв'язку із цим ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримані інформаційні дані розшифровані саме так, як того бажає відправник. Разом із тим це ще не означає, що зміст цього наповненого повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу: відправника, посередників, адресата [2].

Висновки з проведеного дослідження. Отже, роль комунікацій є інноваційним важелем стратегічного розвитку в діяльності підприємства. Налагодження та вибір ефективних комунікацій керівниками підприємства проявляються через відповідні комунікаційні системи, де керівникам необхідно вирішувати завдання зі стабілізації, розгортання інформаційних зв'язків, специфічного регулювання та контролю за всіма відділами в комунікаційному середовищі. Так, фахівці накопичують певний досвід, де сплановане та ефективно організоване комунікаційне середовище підприємства виступає важливим ресурсом, що впливає на управління усім підприємством. Комунікативний потенціал керівника є значимим чинником у його діяльності, від якого залежить успіх усього підприємства. Керівникам підприємства необхідно

виявляти фактори інформаційної приналежності та механізми підвищення поінформованості своїх співробітників із використанням новітніх технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.01.2022).
2. Жигалевич Ж.М., Обловацька Н.П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства*. 2018. № 3. С. 199–207.
3. Криворучкіна О.В. Комунікаційне поле управління взаємодії в організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 92–98.
4. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *ЛОГОΣ*. 2020. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.43>
5. Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Кваша Т.К. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році : науково-аналітична записка. Київ : УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.
6. Радкевич О.П. Комунікація в проектній діяльності педагогічних працівників закладів професійної освіти. *Professional Pedagogics*. 2021. № 2(21). С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.21.129-136>

REFERENCES:

1. Derzhavnyy komitet statystyky Ukrayiny [State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 24 January 2022).

2. Zhyhalevych Zh.M., Oblovats'ka N.P. (2018) Suchasni pidkhody do upravlinnya pidpryyemstvom [Modern approaches to enterprise management]. *The basis of marketing activities of the enterprise: a collection of sciences. Wash*, no. 3, pp. 199–207.

3. Kryvoruchkina O.V. (2015) Komunikaatsiyne pole upravlins'koyi vzayemodiyi v orhanizatsiyi [Communication field of managerial interaction in the organization]. *Strategy of economic development of Ukraine*, no. 36, pp. 92–98.

4. Lozovs'kyy O.M., Zayats O.M. (2020) Upravlinnya komunikatsiynym protsesom na pidpryyemstvi [Management of communication process at the enter-

prise]. *Collection of scientific works ΛΟΓΟΣ*, pp. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.43>

5. Pysarenko T.V., Kuranda T.K., Kvasha T.K. (2021) Stan naukovo-innovatsiyanoi diyal'nosti v Ukraini u 2020 rotsi: naukovo-analitychna zapyska [The state of scientific and innovative activity in Ukraine in 2020: scientific and analytical note]. Kyiv: UkrINTEI. (in Ukrainian)

6. Radkevych O.P. (2021) Komunikaatsiya v proektniy diyal'nosti pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv profesiyanoi osvity [Communication in the project activities of pedagogical staff of vocational education institutions]. *Professional Pedagogics*, vol. 2(21), pp. 129–136.

ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО ПРОГНОЗУВАННЯ

THE CONCEPT OF REGIONAL ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND THE NECESSITY OF ITS FORECASTING

У статті розглядається поняття антикризового управління на регіональному рівні. Представлено парадигми визначення регіону. Визначено основні умови антикризового управління регіоном. Розглянуто регіон як єдину, неподільну систему, що базується на певних принципах і взаємозв'язках, технологіях антикризового управління, виділено його особливості. Доведено, що регіон є одним із ключових об'єктів організаційно-економічних і політико-правових відносин, спрямованих на організацію регіональної економіки, формування сприятливих умов життя і задоволення потреб населення з урахуванням специфіки його розвитку, тому він виступає ключовим елементом реалізації державної соціально-економічної політики, у зв'язку з тим, що сфера її переломлення поширюється передусім на регіональну економіко-політичну систему. Можна сказати, що функціонування економіки регіонів зумовлене комплексом інтересів держави, спрямованим на розроблення ефективної системи управління, що передбачає формування власної регіональної системи управління з правом вільного розпорядження наявними ресурсами й потенціалом.

Ключові слова: регіон, антикризове управління, методи антикризового управління, економічна безпека, прогнозування, середньострокове прогнозування.

УДК 352.07

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-5>

Максімова М.В.

к.е.н.,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Сукуршева Г.О.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Maksimova Maryna

Vasily Karazin National University of Kharkov

Sukursheva Hanna

Vasily Karazin National University of Kharkov

The concept of the anti-crisis management at the regional level is reviewed in the article. The basic conditions of the regional anti-crisis management are determined. The region is considered as a single, undivided system, based on specific principles, interconnections, and technologies of the anti-crisis management. It is proved that the region is one of the key objects of organizational and economic, political, and legal relations focused on the organization of the regional economy, advantageous living conditions and serving the population interests considering the specifics of its development. That's why the region is under consideration as the key element of the implementation of the national socio-economic policy, since the scope of its refractory extends, first, on the regional economic and political systems. We can say that the functioning of the region's economy is determined to the complex of national interests focused on developing an effective management system. This system provides for the formation of its own regional management system with the right of free disposal of existing resources and potential. It was established that an apparent emphasis in the stabilization of monetary and financial spheres of the economy has been observed in the implementation of anti-crisis measures in Ukraine, but measures focused on developing the real sector of the economy and its innovation potential are poorly implemented. The management systems, which operating at the regional level were designed to work in a stable economic environment and were few suitable for solving anti-crisis tasks during the period of decrease in business activity. Therefore, the actual scientific and practical task is to develop a valid complex of anti-crisis management measures within the public policy, adequate specifics of the demonstration of crises in mesogene, as the economic regions' security is an important factor in the macroeconomic stability of Ukraine. Forecasting results of the most important indicators of the development of the socio-economic sphere of territory and the level of its economic security are allowed to evaluate the effects from accepted managerial decisions and risks of their implementation as a system response to controlled and unmanaged factors.

Key words: region, anti-crisis management, anti-crisis management methods, economical security, prediction, medium forecasts.

Постановка проблеми. Сучасні умови характеризуються постійною конкурентною боротьбою країн за ринки збуту, енергетичні та інші ресурси, яка не припиняється ні в періоди зростання, ні в періоди падіння світової економіки і здійснюється за допомогою політичних, економічних, інформаційних та інших способів впливу. Регіони є частиною країни, і зовнішній негативний вплив на державу, скоріше за все, відіб'ється і на стані економіки територій, що входять у державу. Тому розроблення антикризових заходів та прогнозування економічного стану регіону є необхідністю в мінливому економічному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш послідовно і повно розкрито сутність антикризового управління в наукових працях таких учених, як О. Бланк, Л.О. Лігоненко, О.Л. Стоянова, І.В. Ситник. Питанням розроблення методики прогнозування регіонального економічного розвитку також присвячено значну увагу в роботах

таких науковців, як Р. Білик, В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк. Їхні праці є підґрунтям для вдосконалення існуючих методів прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів. За мінливого економічного середовища необхідно постійно вдосконалювати методи та інструменти антикризового управління на регіональному рівні та в країні у цілому, впроваджувати новітні технології прогнозування соціально-економічного розвитку задля вчасного реагування на негативні зміни. Тому постійне опрацювання наукових джерел та синтез різних методик та інструментів антикризового управління дадуть змогу органам місцевої влади побудувати ефективний механізм прогнозування та антикризового управління на місцевому рівні.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування поняття антикризового управління на регіональному рівні та необхідності його прогнозування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зміна реального позиціонування регіону у світовій економіці вимагає й зміни фундаментальних підходів, а також основних методологічних положень з антикризового управління регіоном, що базується на системі його економічної безпеки, формулювання його нових цілей і завдань, застосування нових методів та інструментів у практиці антикризового регіонального управління тощо. Однак, як показав аналіз наукової літератури з теорій регіонального розвитку, дотепер у багатьох роботах із регіонознавства й регіональної економіки регіон визначається переважно як об'єднання у рамках конкретної території населення й природних ресурсів, виробництва та споживання товарів, сфери обслуговування, не сприймаючись при цьому як носій особливих економічних інтересів [1, с. 86]. Низка інших сучасних теорій (табл. 1) розглядає регіон як багатоаспектну й багатофункціональну систему, що відрізняється функціональними ознаками. Однак і вони не дають досить надійної теоретичної бази для побудови адекватної сучасним вимогам і тенденціям розвитку системи економічної безпеки регіону, що враховує стратегічні аспекти функціонування регіонів, а також особливості функціонування й розвитку соціально-економічної системи України в територіальному аспекті [3, с. 124].

Утім, останнім часом у теорії й практиці антикризового управління все більшого поширення знаходять принципи економічної безпеки регіону, причому суть особливо наочно проявляється саме в регіональному аспекті. Це пов'язано з тим, що економічна безпека оцінюється насамперед на певних територіях, у кожній з яких економічні, природні, соціальні й інші складники створюють єдину систему (регіональний комплекс), що, своєю чергою, є елементом загальної територіальної структури.

Нами сформульоване таке визначення регіону, що враховує вимоги економічної безпеки: регіон – інтегральне утворення, що володіє певною єдністю природних, господарських і соціальних компонентів, виступає самостійним повноцінним суб'єктом відносин на різних рівнях

(регіональному, міждержавному, міжнародному), здатне до саморозвитку за рахунок наявних конкурентних переваг, що дають змогу задовольняти основні життєві потреби населення, що проживає як на даній території, так і поза нею.

В умовах модернізації велике значення для наукового обґрунтування й деталізації дослідження економічних процесів одержує регіональна економіка, що являє собою галузь наукових знань про прояв і розвиток соціально-економічних процесів і явищ у їх безпосередньому ув'язуванні з ресурсними можливостями й економічним потенціалом на окремих територіях.

У цьому зв'язку деталізоване дослідження сутності й змісту регіональної економіки актуалізує ефективне перетворення у життя регіональної політики.

Регіон служить складовим елементом економічної системи, у складі якої представлено основні показники соціально-економічної структури виробництва, для якої властива присутність певних природних і ресурсних чинників, процеси управління якою реалізують регіональні органи влади. Регіон є одним із ключових об'єктів організаційно-економічних і політико-правових відносин, спрямованих на організацію регіональної економіки, формування сприятливих умов життя й задоволення потреб населення з урахуванням специфіки його розвитку.

До основних умов антикризового управління регіоном варто віднести:

- урахування інтересів і задоволення запитів населення регіону, кон'юнктури ринку, суб'єктів ринкових відносин;
- адаптацію економічної системи регіону до чинників зовнішнього оточення й внутрішньої будови;
- формування антикризової стратегії регіону [2, с. 47].

Специфічні характеристики регіону варто обов'язково враховувати в процесі розроблення цільових антикризових програм, необхідність яких викликана такими умовами:

- зв'язок регіональної політики й державної, у тому числі зумовленої фінансовою залежністю регіональних бюджетів від фінансування центру;

Таблиця 1

Парадигми визначення регіону

Парадигма	Визначення регіону в рамках парадигми
Регіон – квазідержава	Відносно відособлена підсистема країни й національної економіки
Регіон – квазікорпорація	Великий економічний суб'єкт, що бере участь у конкурентній боротьбі за ринки товарів, послуг, капіталу
Регіон – ринок	Ринковий ареал, що володіє певними границями, з певною ситуацією здійснення економічної діяльності (підприємницький клімат), а також особливостями регіональних ринків праці, інформації, знань, цінних паперів, капіталу, кредитно-фінансових ресурсів, різних товарів і послуг тощо
Регіон – соціум	Сукупність людей, що проживають на певній території, зі здатністю до відтворення соціального життя (населення, культури, охорони здоров'я, трудових ресурсів, освіти, навколишнього середовища тощо) і розвитку системи розселення

Джерело: узагальнено за [1; 3; 4]

- наявність природно-сировинної бази;
- специфіка кліматичних і екологічних умов;
- сформована структура економіки та ін.

Регіони виступають ключовим елементом реалізації державної соціально-економічної політики у зв'язку з тим, що сфера її переломлення поширюється передусім на регіональну економіко-політичну систему. Можна сказати, що функціонування економіки регіонів зумовлене комплексом інтересів держави, спрямованих на розроблення ефективної системи управління, що передбачає формування власної регіональної системи управління з правом вільного розпорядження наявними ресурсами й потенціалом [1, с. 42].

Розглядаючи регіон як єдину, неподільну систему, що базується на певних принципах і взаємозв'язках, технологіях антикризового управління, можна виділити його особливості:

- наявність множини фізично неоднорідних, взаємозалежних підсистем;
- диференціація структур управління;
- недостатня координація керуючих впливів;
- нестабільність окремих елементів системи.

З огляду на вказані особливості, доцільно розглядати регіон як відособлену територію в межах держави, що характеризується власною системою адміністративних органів управління, системністю ведення господарства, спеціалізацією економіки, збалансованістю розвитку продуктивних сил на основі ефективного поділу праці. Наявність відособленої території спричиняє забезпеченість регіону різними видами ресурсів, здатність і можливість самостійно вирішувати виникаючі соціально-економічні проблеми в рамках регламентованих повноважень і сформульованих стратегічних антикризових цілей. При цьому системність ведення господарства передбачає наявність тісного взаємозв'язку між елементами регіонального господарства в рамках спеціалізації регіону. Збалансованість характеризує процеси дотримання пропорцій усередині регіону, спрямовані на забезпечення розширеного відтворення. Варто здійснити комплекс заходів, що сприяє досягненню відзначених стратегічних антикризових цілей регіону:

- реалізація ресурсного й соціально-економічного потенціалу на основі виділення критеріїв, параметрів, коштів і технологій антикризового управління регіоном;
- забезпечення розвитку регіональних і муніципальних суб'єктів господарювання з метою удосконалення функціонування економічної системи;
- поліпшення системи й методик управління регіоном;
- скорочення негативного впливу зовнішнього середовища;
- формування ефективного зворотного зв'язку між регіональними органами влади, суб'єктами господарювання й населенням.

Реалізація останнього з відзначених заходів, а саме формування ефективного зворотного зв'язку між регіональними органами влади, суб'єктами господарювання й населенням, спрямована на підвищення якості життя громадян, результативності й розвитку здійснюваної регіональної політики, складовими елементами яких є:

- сприяння реалізації соціального й економічного потенціалу;
- підвищення якості життя населення;
- удосконалення інформаційної, інституціональної, правової й інших видів структур;
- активізація інноваційної й інвестиційної діяльності та ін.

Виділяючи як підсистеми населення галузеву спеціалізацію, ресурси, інфраструктуру та ін., регіональну економіку можна представити як систему соціально-економічних відносин, що являє собою:

- 1) об'єкт державного впливу й реалізації управлінських рішень у діяльності господарюючих суб'єктів;
- 2) суб'єкт, що реалізує функції управління й регулювання розвитку господарюючих суб'єктів, що знаходяться на його території;
- 3) сукупність різноманітних структур (виробництво, соціальна сфера, фінанси та ін.);
- 4) складовий елемент національної економіки;
- 5) виконавця цільових програм і проєктів соціально-економічного розвитку регіону і т. д.

У ході реалізації антикризових заходів в Україні спостерігається явний акцент на стабілізацію грошово-кредитної і фінансової сфер економіки, слабо реалізуються заходи, спрямовані на розвиток реального сектору економіки і його інноваційного потенціалу. Системи управління, які діють на регіональному рівні, були призначені для роботи у стабільному економічному середовищі і виявилися мало придатними для вирішення антикризових завдань у період зниження ділової активності. Тому актуальним науково-практичним завданням є розроблення науково обґрунтованого комплексу антикризових управлінських заходів державної політики, адекватних специфіці прояву криз на мезорівні, оскільки важливим чинником макроекономічної стабільності України є економічна безпека її регіонів [5, с. 176].

Існування соціально-економічних систем являє собою циклічний процес, для якого характерна закономірність настання та розв'язання криз.

Криза – господарське, економічне потрясіння, залежне від порушення відповідності між попитом та пропозицією [6, с. 48].

Антикризове управління є складовою частиною управлінської діяльності, тому йому притаманні риси, характерні для всіх видів управління:

- 1) за змістом являє собою інформаційну взаємодію, в основі якої лежить прийом і передача інформації;

- 2) складається з керуючої та керованої підсистем;
- 3) між підсистемами існує зворотний зв'язок;
- 4) результат управління – збереження оптимального рівня економічної безпеки.

Функція антикризового управління полягає в адаптації об'єкта до нових умов господарювання за допомогою раціонального й ефективного застосування до них профілактичних, оздоровчих заходів, створення нових умов подальшого розвитку за мінімальних утрат.

Основний принцип антикризового управління – постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта дослідження (з метою раннього виявлення загрози кризи, своєчасного уловлювання сигналів, що свідчать про можливе погіршення становища об'єкта, його конкурентного статусу).

Однаковий вплив зовнішніх чинників по-різному відбивається на стані об'єктів через особливості внутрішнього середовища і зв'язків із зовнішнім середовищем.

Визнаючи, що економіка розвивається циклічно, необхідно розглядати подвійну природу кризи: як деструктивного процесу руйнування, з одного боку, і як можливість поновлення – з іншого [7, с. 8].

У цьому разі ми маємо на увазі те, що криза не лише створює проблеми, а й відкриває можливості провести санацію економіки, виявити її слабкі місця за допомогою оцінки рівня економічної безпеки, іншими словами, виправити ті недоліки, які на траєкторії безкризового розвитку не помітні.

Отже, криза розчищає шлях для масових інвестицій, допомагаючи економіці перейти в іншу фазу. Темпи зростання виробництва в новому циклі зумовлені, перш за все, інтенсивністю і розмірами оновлення основного капіталу в посткризовий період. Таким чином, криза виявляє не тільки межу, а й імпульс у розвитку економіки, виконуючи «очисну», стимулюючу функцію. Викликаючи масовий моральний знос основного капіталу, криза дає можливість здійснювати масштабні інвестиції, причому на новому технічному рівні.

Результати прогнозування найважливіших показників розвитку соціально-економічної сфери території і рівня її економічної безпеки дають змогу оцінити наслідки прийнятих управлінських рішень і ризики їх реалізації як відгук системи на дію сукупності керованих і некерованих чинників. Умови невизначеності та підвищеного ризику з боку політичних, економічних, військових та інших чинників вимагають від органів державної влади ефективного застосування методів антикризового прогнозування соціально-економічного розвитку держави та окремих його територіальних одиниць. Забезпечення умов для створення керованого процесу мінімізації негативних наслідків дії ризиків і забезпечення високого рівня економічної безпеки є складним методологічним і прикладним завданням [1, с. 124].

Увагу органів управління зосереджено на пошуку ефективних інструментів регулювання і контролю соціальних та економічних викликів і загроз, ризиків та дестабілізуючих систему чинників. Оцінка ймовірності впливу зовнішніх і внутрішніх процесів та явищ, масштабів їхнього впливу на параметри соціально-економічної динаміки регіонів лежить в основі розроблення прогнозів територій.

Успішність функціонування економіки регіону, його стійкість і економічна безпека строго та безпосередньо залежать від якості побудови прогнозних документів й адекватності прийнятих управлінських рішень. Ученими і практиками у сфері державного управління розроблено значну кількість підходів, запропоновано низку інструментів, спрямованих на оцінку вірогідності показників та індикаторів розвитку територій. Під час прогнозування показників соціально-економічного розвитку території та рівня її економічної безпеки передбачається, що зберігаються основні параметри й умови національної та регіональної систем: зовнішні і внутрішні чинники ризику, які впливають на соціально-економічні процеси, що протікають на території регіону; реалізуються заплановані програми і реформи; відтворювальний процес протікає у рамках планованого органами влади економічного циклу; раціонально розподіляються вироблений продукт і дохід. За такого стратегічного планування не враховується набір чинників, що породжуються нестабільністю економічного та політичного середовища, поведінкою економічних суб'єктів, соціальною обстановкою та ін. [8, с. 92]. Процес ідентифікації та аналізу ризиків у рамках прогнозування розвитку соціально-економічної системи мезорівня є основою процедури оцінки ризику прийняття рішень органами управління [2, с. 83].

В останні часи зростає самостійність територій, які несуть усе більш серйозну відповідальність за підсумки свого антикризового управління. Однак державі необхідно постійно проводити ефективні антикризові програми, підтримувати регіони, щоб уникнути у них кризового стану. Соціально-економічне становище областей України можна пояснити як об'єктивними причинами, так і суб'єктивними, передусім методами управління територією. В останні роки проведення економічних реформ показало, що регіони, які використовують прогресивні підходи до управління розвитком територій, найменше піддаються кризовим тенденціям. У непростих умовах, у період подолання кризи, порівняльну перевагу мали, насамперед, ті території, які застосовували адекватні сучасні інструменти і методи управління власним розвитком. Регулювання територіального розвитку може здійснюватися під час використання широкого спектра певних дій, за допомогою яких держава стимулює розвиток економіки конкретного суб'єкта, збільшує податкову базу,

створює додаткові робочі місця, розширює потенціал для тих видів економічної активності, для яких у даного регіону є найбільша кількість можливостей [1, с. 222]. Парадигма сталого розвитку, що передбачає динамічний процес послідовних позитивних змін, які забезпечують збалансованість економічного, соціального та фінансових аспектів, повинна лежати в основі формування підходів до вирішення проблем територіальних утворень. Це особливо актуально сьогодні, коли відбувається перенесення центру ваги економічних реформ на рівень регіонів і посилення їхньої ролі в реалізації економічної політики держави. Кризова ситуація соціально-економічного розвитку території буде виражатися у зниженні прибутків організацій, якості життя населення, доходів бюджету, ВРП та інших показників. Це, своєю чергою, призведе до скорочення робочих місць і тривалої кризи. Сьогодні антикризове управління територіями України має бути спрямоване на розроблення державних регіональних антикризових програм.

Висновки з проведеного дослідження.

Управління антикризовим розвитком, формуючи, з одного боку, першорядні завдання і цілі власного розвитку на визначеному часовому етапі, з іншого боку, стає основою для формування у своєму складі рівних стратегій економічного і соціального розвитку регіонів. Природно, що підхід державного антикризового територіального управління змінюється залежно від геополітичної і соціально-економічної спрямованості держави на певному рубежі розвитку, створених відносин між центральними та місцевими органами влади, зовнішньоекономічних умов, тобто від системи чинників і критеріїв, що впливають на цільові пріоритети розвитку суспільства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білик Р.Р. Детермінанти регіонального розвитку у вимірі економічної безпеки України : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України, 2016. 352 с.
2. Моделювання економічної безпеки : монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк. Харків : ІНЖЕК, 2006. 240 с.
3. Гуменюк А.М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія. Київ : НІСД, 2014. 468 с.
4. Онищенко С.В. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 389 с.
5. Предборський В.А. Економічна безпека держави : монографія. Київ : Кондор, 2005. 391 с.
6. Пушак Я.Я., Піцура Я.С. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.
7. Солодовник О.О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-6-12>
8. Економічна безпека України : монографія / В.Г. Федоренко, І.М. Грищенко та ін. Київ : ДКС центр, 2017. 462 с.

REFERENCES:

1. Bilyk P.P. (2016) Determinanty rehionalnoho rozvytku u vymiri ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia. Lviv: NAN Ukrainy [Determinants of regional development in the economic dimension Security of Ukraine: monograph]. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy», 352 p. (in Ukrainian)
2. Heiets V.M., Kyzym M.O., Klebanova T.S., Cherniak O.I. (2006) Modeliuvannya ekonomichnoi bezpeky: monohrafiia [Modeling of Economic Security: Monograph]. Kharkiv: INZhEK, 240 p. (in Ukrainian)
3. Humeniuk A.M. (2014) Bezpeka strukturno-institutsionalnoi transformatsii ekonomiky rehionu: teoretychni osnovy ta prykladni aspekty: monohrafiia [Security of structural and institutional transformation of the region's economy: Theoretical bases and applied aspects: Monograph]. Kyiv: NISD, 468 p. (in Ukrainian)
4. Onyshchenko S.V. (2019) Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo: monohrafiia [Economic Security: State, Region, Enterprise: Monograph]. Poltava: PoltNTU, 389 p. (in Ukrainian)
5. Predborskyi V.A. (2005) Ekonomichna bezpeka derzhavy: Monohrafiia [Economic security of the state: monograph]. Kyiv: Kondor, 391 p.
6. Pushak Ya.Ia., Pitsura Ya.S. (2017) Aktualni problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: kolektyvna monohrafiia. [Actual problems of economic security in Ukraine: Collective monograph]. Lviv: Liha-Pris, 368 p. (in Ukrainian)
7. Solodovnik O.O. (2021) Osnovni pidkhody do otsiniuvannya ekonomichnoi ta finansovoi bezpeky: sutnist i napriamy vdoskonalennia. [Basic approaches to evaluating economic and financial security: the essence and directions of improvement]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-6-12> (in Ukrainian)
8. Fedorenko V.H., Hryshchenko I.M. ta inshi (2017) Ekonomichna bezpeka Ukrainy: monohrafiia [Economic Security of Ukraine: Monograph]. Kyiv: TOV «DKS tsentr», 462 p. (in Ukrainian)

STATE REGULATION OF THE NATIONAL ECONOMY: WORLD EXPERIENCE AGAINST CORRUPTION

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

The article examines the features of anti-corruption in foreign countries. In particular, the concept of corruption in international acts is defined, as well as the peculiarities of the legal regulation of anti-corruption in Germany, Israel and Estonia. It is recommended to use the experience of these countries to combat corruption in Ukraine. It is noted that in general, the mechanisms for combating corruption in foreign countries are not fundamentally different. The main difference is in the approaches and motivation of their application. Therefore, in order to successfully overcome corruption, it is necessary to have not only perfect legislation, but high-quality work of anti-corruption bodies. It has been shown that an analysis of inter-national legal instruments defining corruption suggests that corruption at the inter-national level is interpreted as an abuse of power or a notion of trust for the sake of personal privileges or in favor of privileges of another person or group to whom loyalty is observed. The analysis concluded that the countries that have created an effective anti-corruption mechanism include: Germany, Finland, Denmark, New Zealand, Iceland, Singapore, Sweden, Canada, the Netherlands, Luxembourg, Norway, Australia, Switzerland, Great Britain, Austria, Israel, USA, Chile, Ireland and others.
Key words: state regulation of economy, corruption, counteraction, mechanism, prevention, legislation.

У статті досліджуються особливості протидії корупції в зарубіжних країнах. Зокрема, визначено поняття корупції в міжнародних актах, а також здійснено особливості правового регулювання протидії корупції в Німеччині, Ізраїлі та Естонії. Рекомендовано використати досвід даних країн для протидії корупції в Україні. Зауважено, що в цілому, механізми протидії корупції в зарубіжних країнах принципово не відрізняються. Основна відмінність полягає в підходах та мотивації їхнього застосування. Тому, для успішного подолання корупції необхідно мати не тільки досконале законодавство, а якісну роботу антикорупційних органів. Обґрунтовано, що у Цивільній конвенції про боротьбу з корупцією, ратифіковану Україною у 2005 році, корупцію визначено як «прямі чи опосередковані вимоги, пропонування, дачу або одержання хабара чи будь-якої іншої неправомірної вигоди або можливості її отримання, які порушують належне виконання будь-якого обов'язку особою, що отримує хабара, неправомірну вигоду чи можливість мати таку вигоду, або поведінку такої особи». Доведено, що аналіз міжнародно-правових документів, де надано визначення корупції, дозволяє стверджувати, що корупція на міжнародному рівні трактується як зловживання владою або поняттям довіри заради персональних привілеїв чи на користь привілеїв іншої особи або груп осіб, до яких спостерігається відношення лояльності. У результаті аналізу зроблено висновок про те, що до країн, які створили ефективний механізм протидії корупції, можна віднести: Німеччину, Фінляндію, Данію, Нову Зеландію, Ісландію, Сінгапур, Швецію, Канаду, Нідерланди, Люксембург, Норвегію, Австралію, Швейцарію, Великобританію, Австрію, Ізраїль, США, Чилі, Ірландію та інші. За допомогою узагальнення літературних джерел обґрунтовано тезу про те, що протидія корупції ґрунтується на державній політиці в напрямі знищення матеріальної, насамперед, фінансової бази злочинних угруповань. Цього досягають двома шляхами: конфіскацією майна та створенням належного правового забезпечення для унеможливлення відмивання «брудних» грошей.

Ключові слова: державне регулювання економіки, корупція, протидія, механізм, залобігання, законодавство.

UDC 331.101:341

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct63-6>

Shaposhnykov Kostiantyn

SSI "Institute of Education Context
Modernization", MES of Ukraine, Kyiv

Formulation of the problem. In modern conditions, corruption is one of the most difficult socio-political problems not only in Ukraine but also around the world, as it not only negatively affects the pace of economic development, but also the system of public administration and public relations in general. What seemed impossible until recently has become a reality today – high-profile corruption scandals in the highest echelons of power, active lobbying by officials for a new redistribution of property between domestic and foreign oligarchs, discrediting the state by unprofessional management decisions made by high-ranking civil servants. Therefore, it is natural that corruption is a threat to national security and is one of the serious obstacles to the country's development.

In our opinion, a significant reduction in corruption in Ukraine is possible only if the study and implementation of international experience in combating this extremely negative social phenomenon, especially

successful in other countries, political, legal and organizational mechanisms to combat corruption.

Analysis of recent research and publications. Researchers of the corruption sphere often associate the national potential with long-term investments in the productive and non-productive spheres in order to make a profit or achieve a social effect [1 – 13].

The following scientists are known to study the problems of combating corruption as a negative phenomenon in the national economy: I. Revak [1], I. Mazur [3], V. Topchiiy [4], M. Melnyk [7], V. Beglytsia [8], I. Chemerys [9], V. Deineka [11], I. Shaposhnykova [12; 13] and others. According to researchers, the impact of open public data on corruption depends on the quality of the media and freedom of the Internet. The authors also study that factors such as free and fair elections, independent and accountable judiciary or economic development are important in the fight against corruption [13].

Formulation of the goals of the article. The purpose of this work is an analysis of the features of international experience in combating corruption in the system of state regulation of the economy.

Presenting main material. Before directly examining the experience of foreign countries in combating corruption, it is necessary to determine what is meant by this socially dangerous phenomenon in international documents. For example, the Resolution "Practical Measures to Combat Corruption" (Havana, 1990) defines corruption as a violation of ethical (moral), disciplinary, administrative, criminal nature, manifested in the illegal use of their official position by the subject of corruption. The UN Background Paper on the International Fight against Corruption defines it as the abuse of power by the state for personal gain, ie corruption goes beyond bribery. In addition, this concept also includes bribery (reward for deviation from official duties), nepotism (patronage on the basis of private relations) and misappropriation of public funds for private use [1, p. 9–10].

In turn, the Civil Convention against Corruption, ratified by Ukraine in 2005, defines corruption as "direct or indirect demands, offers, giving or receiving bribes or any other illegal benefit or possibility of obtaining it that violate the proper implementation of any -what obligation of the person receiving the bribe, illegal benefit or opportunity to have such benefit, or the behavior of such person" [2].

Instead, the UN Palermo Convention against Transnational Organized Crime, adopted in 2000, describes corruption as follows:

- 1) offering or granting, demanding or accepting any unlawful advantage, including one made intentionally;
- 2) any unlawfully granted advantage includes both material benefits and intangible benefits;
- 3) acts of corruption can be committed both personally and through intermediaries [3, p. 69; 12; 13].

Thus, as we see, the analysis of international legal documents, which provide a definition of corruption, suggests that corruption at the international level is interpreted as an abuse of power or trust for personal privileges or in favor of privileges to another person or group of persons to whom loyalty.

Having identified the essence of corruption, we turn to the analysis of anti-corruption programs in foreign countries. Countries that have created an effective anti-corruption mechanism include Germany, Finland, Denmark, New Zealand, Iceland, Singapore, Sweden, Canada, the Netherlands, Luxembourg, Norway, Australia, Switzerland, the United Kingdom, Austria, Israel, the United States, Chile, Ireland and others. Each of the countries has its own peculiarities in the organization of anti-corruption activities, but common to them are: efforts to organize active counteraction to corruption, the creation of an appropriate legal framework; involvement of public organizations in combating corruption [4, p. 167].

Undoubtedly, the study is difficult to analyze anti-corruption measures in each country, so, in our opinion, the most relevant is the German experience, as assistance to Ukraine in promoting anti-corruption reforms, agreed to provide the German government [5]. It is the experience of Germany that we will focus on.

It should be noted that the fight against corruption in this country is based on public policy in the direction of destroying the material, especially the financial base of criminal groups. This is achieved in two ways: confiscation of property and the creation of appropriate legal support to prevent money laundering "dirty" money [6, p. 125]. German banking institutions are obliged to provide law enforcement agencies with information on cash transactions if they amount to more than 20,000 German marks, provided that this information is used exclusively for investigative purposes. The legislation also stipulates that if a citizen makes a deposit in the bank in the amount of more than 50 thousand German marks, he is obliged to present an identity card [7, p. 111].

The main duty of German civil servants is the neutral and fair exercise of their powers for the benefit of society as a whole. This category of employees is personally responsible for the legitimacy of their actions in the performance of official duties. After the end of his term of office, a civil servant must keep secret information and facts related to his official activity. In addition, the law stipulates the obligation of a civil servant to report illegal acts that have become known to him, especially in the case of corruption. Stricter rules and restrictions in the civil service are offset by adequate maintenance and additional payments, benefits and opportunities that ensure the stability of the position and career, as well as a decent standard of living. In Germany, to get a job in a structure other than the state organization, the employee must first obtain permission from a senior official [8, p. 17].

The general line of the German government in the field of anti-corruption is to prevent the abuse of office by civil servants through legislative, organizational, personnel and other measures. In this part, the regulatory framework for the acceptance of gifts by civil servants has been maximally improved – it is allowed to receive a gift that does not exceed 20 German marks (or 10 euros). However, even in this case, the civil servant must report to his head. The latter, depending on the circumstances, can make one of two decisions: either to leave a gift to the employee, or to oblige him in the prescribed manner to give the gift to the state [9, p. 15]. At the same time, the high level of legal and political culture in Germany, the development of civil society institutions contribute to the fact that politicians in this country are retiring as soon as a corruption scandal erupts around them [5]. Unfortunately, such cases have not occurred in Ukraine so far.

We share the position of V.P. Beglitz, according to which the main strategic directions of anti-corruption

activities in Germany are: a) strict restrictions on gifts and employment after dismissal from public service; b) creation of a register of corrupt private organizations to prevent contacts with state bodies; c) determining the list of positions that are most prone to corruption, and the rotation of staff in these positions [8, p. 19].

Thus, the fight against corruption in Germany is based on the task of destroying the material, especially the financial base of criminal groups. This is achieved in two ways: confiscation (confiscation of property) and the creation of an appropriate legal framework to prevent "laundering" of "dirty" money.

In addition to Germany, the experience of Israel and Estonia will be relevant for Ukraine.

Thus, in Israel, the anti-corruption atmosphere is provided by a system of "certain duplication of monitoring" of possible corrupt practices. It is carried out by governmental organizations and special police units, the State Comptroller's Office, which is independent of ministries and government agencies, and non-governmental organizations such as the Government Cleanliness Office. These organizations investigate possible corruption points, and in case of their detection inform the investigating authorities. In Israel, grassroots corruption is virtually non-existent due to significant social benefits for government officials and their relentless punishment for detecting corruption. No more than 5% of corruption crimes are brought to court in Israel, but the reputation of a person involved in a corruption scandal is highly undesirable [9].

In turn, the Estonian experience is relevant due to the fact that Estonia is one of the countries in the post-Soviet space, which is considered one of the least corrupt in Europe, although organized crime, racketeering and corruption were widespread in the 1990s in particular in law enforcement agencies. Since 1991, the government has developed a strategy to build an innovative e-government model, accompanied by the adoption of new anti-corruption legislation.

The Estonian Criminal Code, adopted in 2002, establishes strict liability for corruption. Bribery is punishable by up to five years in prison (repeated up to ten years), and bribery is punishable by a fine or imprisonment. For providing a valuable gift, bribe, in addition to imprisonment, the court may apply confiscation of property as an additional type of punishment [12; 13].

Estonia's anti-corruption legal framework is the Constitution, the CPC of Estonia, and the Estonian Law on Combating Money Laundering and Terrorist Financing, adopted in 2007. In 2013, the Anti-Corruption Commission of Ministers was established, which included the Ministers of Justice, Interior, Finance, Economy and Communications, as well as the Secretary of State. The purpose of the commission was to develop an anti-corruption strategy "Honest State and Supervision". Corruption is investigated by three bodies:

1) police prefecture – supervises officials working in self-government bodies, as well as in private enterprises / associations;

2) security police – supervise the highest state officials (president, ministers);

3) the State Prosecutor's Office – supervision of law enforcement officers [11, p. 34].

Conclusions and suggestions. Thus, the experience of combating corruption in foreign countries clearly shows that anti-corruption reforms require, in addition to stable anti-corruption legislation and truly independent state institutions – courts and specialized bodies to combat corruption, to have an adequate level of anti-corruption awareness and culture, and therefore should be given due place to conduct anti-corruption legal education systemic activities. The study analyzes the anti-corruption policies of Germany, Israel and Estonia.

As a result, it was concluded that German anti-corruption policy is generally precautionary and focused on the implementation of such legislative, administrative, personnel and other measures aimed at minimizing abuse of office. Given their effectiveness in today's conditions, the experience of Germany can be practically implemented in Ukraine, which will help optimize and strengthen the coordination of anti-corruption policy in our country. Israel's experience is useful in that anti-corruption policies in this country are carried out by government organizations and special police units, the State Comptroller's Office, which is independent of ministries and government agencies, and non-governmental organizations such as the Government Cleanliness Office. In turn, the experience of anti-corruption in Estonia will be useful because in this country the system of anti-corruption bodies is quite extensive.

Thus, in general, the mechanisms for combating corruption in foreign countries are not fundamentally different. The main difference is in the approaches and motivation of their application. Therefore, in order to successfully combat corruption, it is necessary to have not only perfect legislation, but also high-quality work of anti-corruption bodies.

REFERENCES:

1. Koruptsiia: teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia. Kerivnyk avt. kol. dots. I.O. Revak (2011) [Corruption: theoretical and methodological principles of research. The head of the bus. count. Assoc. I.O. Revak]. Lviv: LvDUVS, 220 p.
2. Pro ratyfikatsiiu Tsyvilnoi konventsii pro borotbu z koruptsiieiu : Zakon Ukrainy vid 16 bereznia 2005 r. [On Ratification of the Civil Convention against Corruption: Law of Ukraine of March 16, 2005]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2476-15> (accessed 07 October 2021).
3. Mazur I. (2005) Koruptsiia yak instytut tinovoi ekonomiky [Corruption as an institution of the shadow economy]. *Ekonomika i pravo*, no. 8, pp. 68–74.

4. Topchii V. V. (2016) Publichno-pravova protydiia koruptsii: navchalnyi posibnyk [Public-legal counteraction to corruption: a textbook]. Irpin: UDFS, 2016. 206 s.

5. Nimechchyna dopomozhe Ukraini borotysia z koruptsiieiu [Germany will help Ukraine fight corruption]. Available at: <http://ukr.segodnya.ua/politics/pnews/germaniya-pomozhet-ukraine-borotsya-s-korruptsiei-616213.html> (accessed 07 October 2021).

6. Pidberezhnyk N. (2013) Antykoruptsiina polityka v krainakh Zakhidnoi Yevropy: dosvid dlia Ukrainy [Anti-corruption policy in Western Europe: experience for Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*: zb. nauk. pr., vol. 37, pp. 123–132.

7. Melnyk M. I. (1997) Nimechchyna na shliakhu borotby z koruptsiieiu [Germany on the way to fight corruption]. *Pravo Ukrainy*, no. 11, pp. 111–115.

8. Behlytsia V. P. (2015) Dosvid yevropeyskykh krain shchodo formuvannia antykoruptsiinoi stratehii [The experience of European countries in the formation of anti-corruption strategy]. *Derzhavne upravlinnia*, vol. 252, no. 263, pp. 17–23.

9. Chemerys I. (2009) Zarubizhnyi dosvid protydi koruptsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Foreign experience in combating corruption in public administration]. *Stratehichni priorytety*, no. 3(12), pp. 13–16.

10. Dosvid zarubizhnykh krain u borotbi z koruptsiieiu [Experience of foreign countries in the fight against corruption]. Available at: <http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html> (accessed 07 October 2021).

11. Teoretyko-pravovi zasady protydi koruptsii: naukovy-analitychna dopovid. avtorskyi kolektyv: Deineka V. F., Karmalita M. V., Rozum O. M., Shavlo I. A., Shkurenko N. H. (2014) [Theoretical and legal principles of anti-corruption: scientific and analytical report. author's team: Deineka V. F., Karmalita M. V., Rozum O. M., Shavlo I. A., Shkurenko N. H.]. Irpin: NDI finansovoho prava, 39 p.

12. Halyna Samiilenko, Nataliia Ivanova, Iryna Shaposhnykova, Lidiia Vasylychenko, Iryna Solomakha, Svitlana Povna (2021) Corruption as a Threat to Economic Security of the Country. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21, no. 12, December 2021. Available at: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211244.pdf

13. Vitaliy Pinchuk, Iryna Shaposhnykova, Serhiy Kuvakin, Kateryna Kozak, Liubov Popova, Inna Lopashchuk (January 2022) Corruption Risks in the System of Providing Economic Security of the State. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 1. Available at: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220111.pdf

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корупція: теоретико-методологічні засади дослідження. Керівник авт. кол. доц. І.О. Ревак. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 220 с.

2. Про ратифікацію Цивільної конвенції про боротьбу з корупцією : Закон України від 16 березня 2005 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2476-15> (дата звернення: 07.10.2021)

3. Мазур І. Корупція як інститут тіньової економіки. *Економіка і право*. 2005. № 8. С. 68–74.

4. Топчій В. В. Публічно-правова протидія корупції : навчальний посібник. Ірпінь : УДФС, 2016. 206 с.

5. Німеччина допоможе Україні боротися з корупцією. URL: <http://ukr.segodnya.ua/politics/pnews/germaniya-pomozhet-ukraine-borotsya-s-korruptsiei-616213.html> (дата звернення: 07.10.2021).

6. Підбережник Н. Антикорупційна політика в країнах Західної Європи: досвід для України. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2013. Вип. 37. С. 123–132.

7. Мельник М. І. Німеччина на шляху боротьби з корупцією. *Право України*. 1997. № 11. С. 111–115.

8. Беглиця В. П. Досвід європейських країн щодо формування антикорупційної стратегії. *Державне управління*. 2015. Вип. 252. Т. 263. С. 17–23.

9. Чемерис І. Зарубіжний досвід протидії корупції в системі державного управління. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 3(12). С. 13–16.

10. Досвід зарубіжних країн у боротьбі з корупцією. URL: <http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html> (дата звернення: 07.10.2021).

11. Теоретико-правові засади протидії корупції : науково-аналітична доповідь. авторський колектив : Дейнека В. Ф., Кармаліта М. В., Розум О. М., Шавло І. А., Шкурченко Н. Г. Ірпінь : НДІ фінансового права, 2014. 39 с.

12. Halyna Samiilenko, Nataliia Ivanova, Iryna Shaposhnykova, Lidiia Vasylychenko, Iryna Solomakha, Svitlana Povna. Corruption as a Threat to Economic Security of the Country. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No. 12. December 2021. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211244.pdf

13. Vitaliy Pinchuk, Iryna Shaposhnykova, Serhiy Kuvakin, Kateryna Kozak, Liubov Popova, Inna Lopashchuk. Corruption Risks in the System of Providing Economic Security of the State. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. No. 1. January 2022. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220111.pdf

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF THE MECHANISM OF ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISE

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, яке здійснює свою діяльність у сучасних кризових умовах, зумовлених розповсюдженням коронавірусної інфекції COVID-19. Надано авторське тлумачення механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства. Визначено необхідність урахування індикаторних показників рівня економічної стійкості. Запропоновано здійснювати прогнозування економічної стійкості на засадах використання нейромережових технологій. У межах удосконалення теоретико-методологічного і організаційно-методичного підходів телекомунікаційним підприємствам запропоновано до впровадження механізм забезпечення економічної стійкості, який ґрунтується на визначенні певних складників механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, механізм забезпечення, стратегічне управління, телекомунікаційне підприємство, ризики і невизначеність.

The article substantiates the theoretical and methodological principles of forming a mechanism for ensuring the economic stability of the telecommunications enterprise. It is established that the mechanism of economic stability of the telecommunications enterprise is a structural element of the organizational and economic mechanism of strategic management of economic stability of the telecommunications enterprise, which is a system of tools, methods, principles, levers and tools in their relationship and interdependence, ensuring an appropriate level of economic stability. It is determined that in addition to these components of the mechanism of economic stability of the telecommunications enterprise, should be considered and indicators of the level of economic stability, which is why the developed mechanism of economic stability of the telecommunications enterprise should combine methods and procedures, indicators, relevant tools and legal support. The basic procedures of the mechanism of ensuring economic stability of the telecommunication enterprise are considered. It is offered to carry out forecasting of economic stability on the basis of use of traditional mathematical methods, and with application of modern methods to which neural network technologies concern. It is determined that with sufficient consideration of previously studied indicators of the level of economic stability of the telecommunications company is a prerequisite for developing a model based on which you can reliably assess and predict trends and ensure economic stability of the telecommunications company depending on the level of risks, external environment. Within the framework of improving the theoretical-methodological and organizational-methodological approaches to telecommunication enterprises, a mechanism for ensuring economic stability has been proposed for implementation. The presented mechanism is based on certain components of the mechanism of economic stability of the telecommunications enterprise, the formation and implementation of certain organizational and economic measures, which accelerates the flow of information resources in communication flows, increases the ability to make effective management decisions.

Key words: economic stability, provisioning mechanism, strategic management, telecommunications enterprise, risks and uncertainty.

УДК 338.4:658

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-7>

Бірбіренко С.С.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та
цифрового бізнесу
Державний університет інтелектуальних
технологій і зв'язку

Birbirenko Svitlana

State University of Intellectual
Technologies and Communications

Постановка проблеми. Сучасні наукові здобутки доволі часто містять дослідження категорії «механізм забезпечення», але визначення її сутності не є однозначним. Категорія «механізм забезпечення» досить часто прирівнюється до таких понять, як «механізм управління», «економічний механізм» і «господарський механізм». Дослідження наукових праць із зазначеної тематики дає змогу дійти висновку, що за наявності чималої кількості наукових здобутків із вивчення питань щодо забезпечення економічної стійкості підприємства має місце відсутність єдиного підходу; на разі вченими-економістами недостатньо приділено уваги формулюванню сутності, призначення механізму, засобів, важелів та інструментів

його формування. Більше того, сучасна наука поки що не містить достатнього висвітлення методичних і практичних засад забезпечення економічної стійкості підприємства телекомунікаційної сфери.

Механізм забезпечення економічної стійкості є структурним елементом організаційно-економічного механізму стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства. Семантика наукових праць, пов'язаних з управлінням економічною стійкістю підприємств, дає змогу стверджувати, що зазначений механізм управління також є недостатньо вивченим сучасною наукою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні має місце вузька обмеженість за кількістю наукових здобутків, що містять результати

досліджень механізму забезпечення економічної стійкості підприємств (особливо телекомунікаційних), які здійснюють свою господарську діяльність у кризових умовах ринкового середовища, в умовах ризиків і невизначеності, як у теоретичній площині, так і на рівні прикладних досліджень.

Проблематиці забезпечення економічної стійкості підприємства присвячено чимало наукових праць, авторами яких є В.М. Ячменьова, Л.І. Галько, О.С. Коцюба, І.Л. Сітак, С.М. Анохін та ін. Серед вітчизняних і зарубіжних учених, які займалися проблемами формування механізму забезпечення економічної стійкості підприємства, слід виділити таких, як: В.Б. Галушко, Я.С. Ларіна, О.С. Харитоновна, Н.В. Васюк, А.П. Колесніков, Л.І. Галюк, Н.Л. Любченко, Л.М. Попович, А.Ю. Юрченко, Н.Б. Проценко, О.А. Слободчикова, І.І. Смачило, О.М. Новоселецький та ін.

Здійснені дослідження не містять єдиного підходу до трактування сутності категорії «механізм забезпечення економічної стійкості», що зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування зазначеної дефініції з визначенням складників та принципальних засад формування.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, яке здійснює свою діяльність у сучасних кризових умовах, зумовлених розповсюдженням коронавірусної інфекції COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здійснений аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури дав змогу встановити, що механізм забезпечення економічної стійкості підприємства (зокрема, телекомунікаційного) – це структурний елемент організаційно-економічного механізму стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства, який являє собою систему засобів, методів, принципів, важелів і інструментів у їхньому взаємозв'язку та взаємозумовленості, спрямованих на забезпечення належного рівня економічної стійкості.

Процес забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства має характеризуватися безперервністю, цілеспрямованістю та мати стратегічне орієнтування в силу того, що, як було встановлено раніше, економічна стійкість – це якісна характеристика суб'єкта господарювання, яка відображає спроможність підприємства на засадах використання інструментів адаптації, гнучкості, опору, уникнення і відновлення реагувати на збурюючі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища з притаманними йому ризиками і невизначеністю, утримувати стан рівноваги задля підтримання збалансованого розвитку у довгостроковій перспективі [1].

Також, на нашу думку, окрім зазначених складників механізму забезпечення економічної

стійкості телекомунікаційного підприємства, слід урахувати й індикаторні показники рівня економічної стійкості, саме тому розроблений механізм забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства має поєднувати у собі методи і процедури, індикаторні показники, відповідні інструменти та важелі нормативного, інформаційного й правового забезпечення.

З урахуванням вищевикладеного, а також того, що сучасне телекомунікаційне підприємство здійснює свою господарську діяльність в умовах ризиків і невизначеності зовнішнього середовища, зумовлених негативними впливами пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, вважаємо, що механізм забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства має ґрунтуватися на засадах використання таких методологічних принципів, які орієнтовані на отримання прибутку оператором телекомунікацій, а також на утримання стійких конкурентних переваг на ринку зв'язку та інформатизації у довгостроковій перспективі.

Щодо «процедур» механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, то тут слід розуміти взаємоузгоджену послідовність усіх дій та операцій, спрямованих на забезпечення економічної стійкості.

У [2] визначено такі процедури реалізації механізму управління економічною стійкістю:

- 1) визначення інтегрального показника рівня економічної стійкості як індикатора управлінської дії щодо забезпечення економічної стійкості виробничої економічної системи;
- 2) ідентифікація управлінських технологій забезпечення рівня економічної стійкості підприємства;
- 3) структурування бізнес-процесів діяльності підприємства за компонентами та рівнями економічної стійкості;
- 4) застосування релевантних управлінських технологій, спрямованих на подолання розбіжностей між рівнями економічної стійкості підприємства;
- 5) переорієнтація виробничої економічної системи на досягнення вищого рівня економічної стійкості у рамках інвестиційно-орієнтованої бізнес-моделі;
- 6) за допомогою управлінських впливів здійснення моделювання зміни рівнів економічної стійкості підприємства.

Основні процедури механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства наведено на рис. 1.

Основним аспектом у формуванні механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства є процедура її визначення за допомогою певних індикаторів. У попередньо здійснених наукових дослідженнях із даної тематики для оцінки економічної стійкості телекомунікаційного підприємства запропоновано комплекс збалансованих показників [4],



Рис. 1. Основні процедури механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства

Джерело: удосконалено автором за [2; 3]

а у [5] – науково-методичний підхід до інтегральної оцінки рівня економічної стійкості телекомунікаційного підприємства на засадах комплексу збалансованих показників.

Однак слід зазначити, що застосування зазначеного комплексу збалансованих показників слід уважати не лише системою сукупності показників, а як всеохоплюючу систему управління, яка за своїм призначенням є певним інструментом, використання якого сприяє всеосяжному взаємопоєднанню стратегії забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства з досяганням оперативних цілей на засадах прийняття об'єктивних управлінських рішень у сфері перерозподілу ресурсів.

Як відзначалося раніше, згідно із запропонованою новою процедурою у механізмі забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, необхідно здійснити прогнозування тенденцій економічної стійкості залежно від рівня впливу ризиків зовнішнього середовища. Зазначене прогнозування пропонується здійснювати на засадах використання штучних нейронних мереж.

Моделювання економічних процесів, зокрема прогнозування економічної стійкості, може здійснюватися як на засадах використання традиційних математичних методів, так і з застосуванням сучасних методів, до яких відносяться нейромережесих технології [6].

За допомогою нейронних мереж можна розв'язувати завдання, які традиційними методами розв'язати не вдасться. Головна перевага використання нейронних мереж для обробки масивів даних полягає у суттєвому підвищенні швидкодії процесу порівняно з традиційними математичними методами. Також важливою перевагою є можливість навчання нейронної мережі за еталоном, за певним зразком, а також зміна топології мережі (підбір вхідних параметрів, які гарантують отримання на виході моделі найбільш високої точності) залежно від вимог задачі, яку необхідно розв'язати [7].

Згідно з [6], штучна нейронна мережа – це система, що складається з багатьох простих обчислювальних елементів (нейронів), певним чином пов'язаних між собою. Найбільш поширеними є багатoshарові мережі, у яких нейрони об'єднані в

шари. Шар, своєю чергою, – це сукупність нейронів, на які в кожний такт часу паралельно надходить інформація від інших нейронів мережі, тобто виходи нейронів з'єднуються з входами інших нейронів, так сигнал від одного елемента передається іншим.

Типовий приклад роботи нейронної мережі показано на рис. 2.

Вхідний шар призначений просто для введення значень вхідних змінних. Кожен із прихованих і вихідних нейронів з'єднаний з усіма елементами попереднього шару. Можна було б розглядати мережі, у яких нейрони пов'язані тільки з декотрими з нейронів попереднього шару, однак для більшості випадків краще надавати перевагу мережам із повною системою зв'язків.

Таким чином, за достатнього обліку досліджуваних раніше показників-індикаторів рівня економічної стійкості телекомунікаційного підприємства з'являється передумова для розроблення моделі, на засадах використання якої можна здійснювати достовірне оцінювання і прогнозування тенденцій розвитку та забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства залежно від рівня впливу на неї ризиків зовнішнього середовища. При цьому слід зазначити, що у цьому разі неможливо точно встановити види зв'язків між впливами ризиків зовнішнього середовища і результативними показниками економічної стійкості, і саме тому застосування кількісних методів оцінювання та прогнозування неприпустимо.

Ураховуючи вищевикладене, прогнозування тенденцій розвитку і забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства залежно від рівня впливу на неї ризиків зовнішнього середовища пропонується здійснювати на засадах використання нейромережевого моделювання.

Пропонується для здійснення прогнозування тенденцій розвитку і забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства залежно від рівня впливу на неї ризиків зовнішнього середовища використовувати нейропакет із більшою функціональністю на основі багатшарового перцептронів. Даними вихідного шару (*Input Layer*, рис. 2) є чинники впливу зовнішнього середовища – ризики, тобто інтегральні показники впливу ризиків зовнішнього середовища на економічну стійкість телекомунікаційного підприємства. Дані вихідного шару (*Output Layer*, рис. 2) – результативні показники кожної компоненти (фінансової ІКФКЗП, абонентської ІКАБКЗП, внутрішніх бізнес-процесів ІКб-пКЗП, навчання і розвитку персоналу ІКнрпКЗП) Комплексу збалансованих показників.

Особливості господарювання телекомунікаційних підприємств, а також кризові умови розвитку сфери зв'язку та інформатизації України зумовлюють необхідність розроблення і запровадження дієвого механізму забезпечення економічної стійкості, який сприятиме підприємствам зв'язку у відновленні своїх конкурентних переваг. Вищевикладене зумовлює нагальну необхідність у пошуку стратегічно нових підходів до управління такими підприємствами у цілому та економічною стійкістю зокрема. Нові стратегічні ідеї повинні сприяти не лише виживанню телекомунікаційних підприємств, а й «безболісній» адаптації до кризових умов зовнішнього і внутрішнього середовища, поліпшенню показників фінансово-господарської діяльності, підвищенню конкурентоспроможності послуг тощо. У межах удосконалення теоретико-методологічного і організаційно-методичного підходів телекомунікаційним підприємствам пропонується до впровадження механізм забезпечення економічної стійкості, структуру якого представлено на рис. 3.

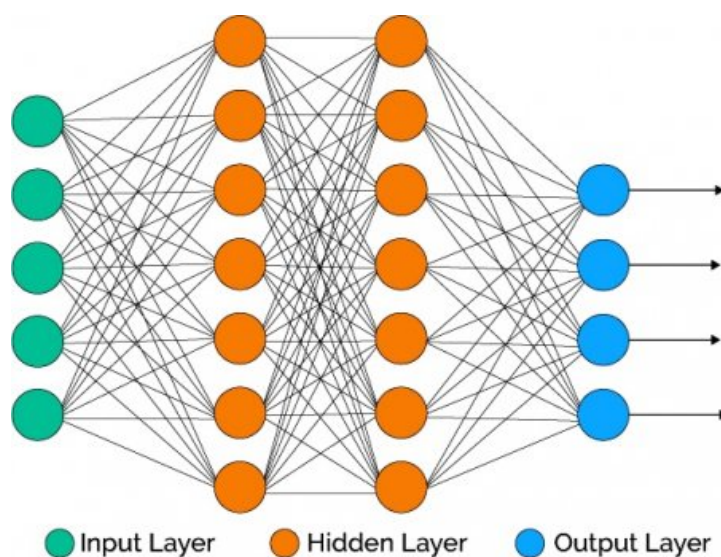


Рис. 2. Типовий приклад роботи нейронної мережі (ілюстрація багатшарового перцептронів)

Джерело: складено за [7]

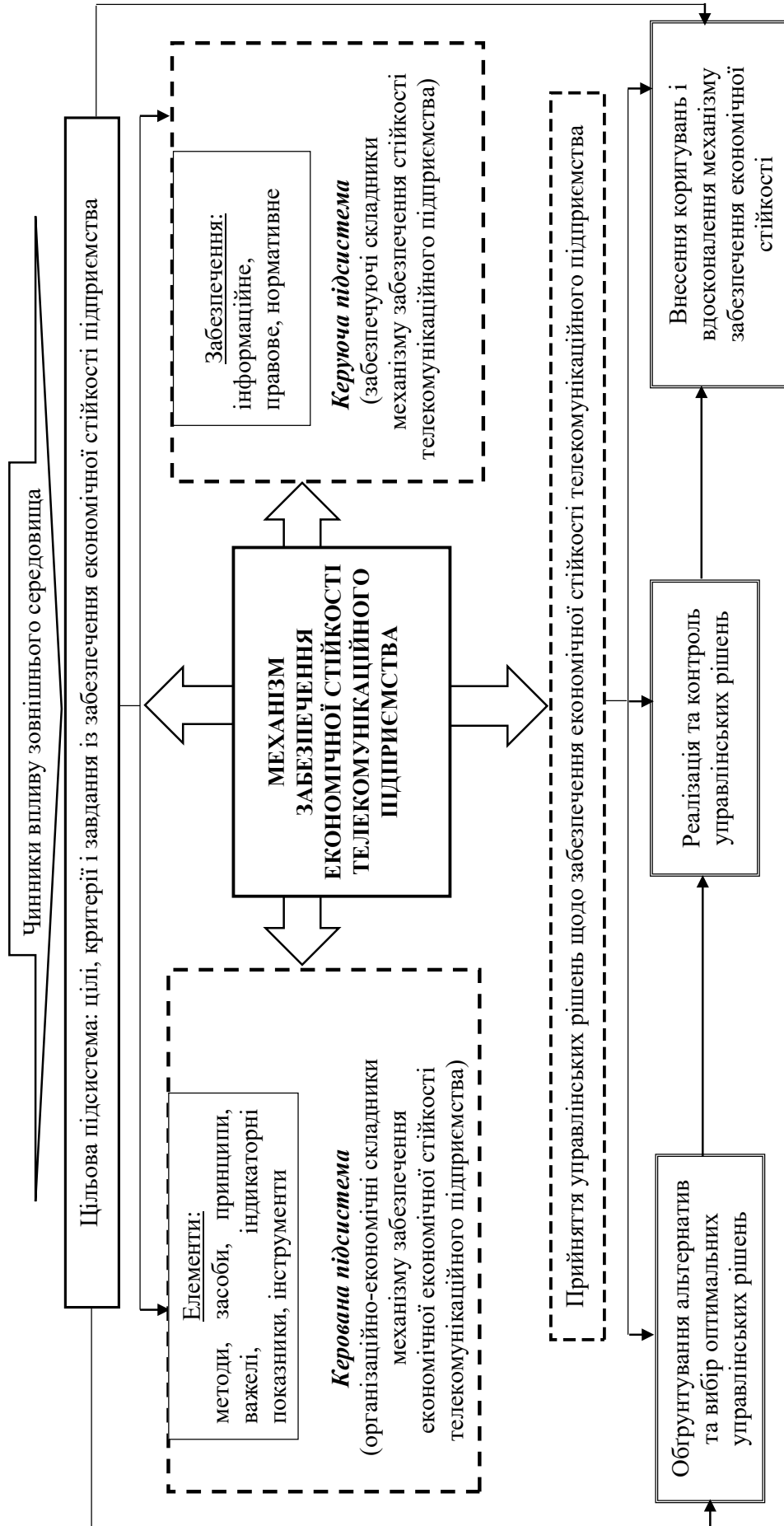


Рис. 3. Структурно-логічна схема формування механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства

Джерело: власна розробка

Представлена структурно-логічна схема ґрунтується на визначенні складників механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, формуванні й упровадженні певних організаційних та економічних заходів, що сприяє прискоренню процесів надходження інформаційних ресурсів у комунікаційних потоках, збільшує можливості прийняття ефективних управлінських рішень. Дана схема характеризується блочною структурою, функціонування в реальному масштабі і часі носить динамічний характер.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, формування і подальша реалізація механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства здійснюються майже під постійними впливами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища з притаманними йому ризиками і невизначеністю. Унаслідок того, що менеджмент телекомунікаційного підприємства практично позбавлений можливості повного уникнення впливів чинників нестабільності і мінливості зовнішнього середовища, перед ним постає нагальна потреба у прогнозуванні стратегічного потенціалу (стратегічного запасу міцності) для протистояння негативним впливам і збуренням із метою розроблення ефективних заходів ризик-менеджменту щодо забезпечення економічної стійкості. Прогнозування розвитку економічної стійкості телекомунікаційного підприємства пропонується проводити на засадах використання математичних моделей і нейромережевого моделювання, що сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства.

Здійснення такого оцінювання дасть телекомунікаційним підприємствам змогу обґрунтувати і створити передумови для розроблення з подальшою реалізацією локального механізму – механізму управління стратегічними змінами, що виступатиме перспективою подальших наукових досліджень із представленої тематики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бірбіренко С.С., Труш І.М. Шляхи та напрями забезпечення економічної стійкості оператора зв'язку. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5(48). С. 66–69.
2. Григорська Н.М. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 20 с.
3. Череп А.В., Матушевська О.А., Каткова Н.В. Економічна стійкість суднобудівних підприємств: сут-

ність, оцінка, механізм забезпечення : монографія. Миколаїв : НУК, 2017. 176 с.

4. Birbireno S. Theoretical and methodical bases of assessment of economic stability of the telecommunication enterprise in the conditions of uncertainty. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2021. Vol. 2. № 2. P. 1–7.

5. Birbireno S., Tolkachova G. (2021) Scientific and methodological approach to assess economic stability of a telecommunications company comprehensively. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 7. № 3. P. 37–45.

6. Мазолевська М.О., Ставицький О.В. Використання нейронних мереж для прогнозування у фінансовій сфері. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. № 17. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102584> (дата звернення: 24.01.2022).

7. Калініна І.О. Дослідження нейромережевих методів у задачах прогнозування. *Комп'ютерні технології*. 2009. Вип. 93. Т. 106. С. 132–138.

REFERENCES:

1. Birbireno S.S., Trush I.M. (2018) Shliakhy ta napriamy zabezpechennia ekonomichnoi stiiikosti operatora zviazku [Ways and directions of ensuring economic stability of the communication operator]. *Business navigator*, vol. 5(48), pp. 66–69. (in Ukrainian)

2. Hryhorska N.M. (2014) Systemno-protsesne upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu pidpriemstv [System-process management of economic stability of enterprises] (PhD Thesis), Kyiv.

3. Cherep A.V., Matushevska O.A. & Katkova N.V. (2017) Ekonomichna stiiikist sudnobudivnykh pidpriemstv: sutnist, otsinka, mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia [Economic stability of shipbuilding enterprises: essence, assessment, support mechanism: monograph]. Mykolayiv: NUK. (in Ukrainian)

4. Birbireno S. (2021) Theoretical and methodical bases of assessment of economic stability of the telecommunication enterprise in the conditions of uncertainty. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, vol. 2, no. 2, pp. 1–7.

5. Birbireno S., Tolkachova G. (2021) Scientific and methodological approach to assess economic stability of a telecommunications company comprehensively. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7, no. 3, pp. 37–45.

6. Mazolevska M.O., Stavitskyi O.V. (2011) Vykorystannia neuronnykh merezh dlia prohozuvannia u finansovii sferi [Use of neural networks for forecasting in the financial sphere]. *Current issues of economics and management*, vol. 17. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102584>

7. Kalinina I.O. (2009) Doslidzhennia neiromeretzhevykh metodiv u zadachakh prohozuvannia [Research of neural network methods in forecasting problems]. *Computer Technology*, vol. 93, pp. 132–138. (in Ukrainian)

СТВОРЕННЯ БРЕНДУ НА ОСНОВІ АРХЕТИПІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

CREATING A BRAND BASED ON ARCHETYPES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті досліджено методологічні та практичні засади створення та розвитку бренду на основі архетипів. Описано роль бренду у житті людини з погляду індивідуалізації. Визначено важливість ролі бренду в успішності підприємства. Обґрунтовано важливість створення та розвитку бренду саме на основі архетипів. Окреслено схожість процесу розвитку бренду компанії та окремої людини. Розглянуто поняття «архетип» та історію розподілу архетипів залежно від основних стимулів. Запропоновано базову методіку для розвитку бренду на основі архетипу, а також пункти, які є контрольними в кінцевому результаті, для правильності визначеного архетипу для конкретного підприємства. Визначено конкретні кроки для архетипічного позиціонування бренду, у яких наведено низку запитань, які допоможуть визначитися з архетипом досліджуваного підприємства. На основі досліджень сформовано авторську методіку створення бренду з урахуванням архетипу підприємства з метою поліпшення його конкурентоспроможності на ринку. Визначено роль керівника компанії в позиціонуванні підприємства, базою бренду якого є архетип. Обґрунтовано основні причини створення та розвитку бренду компанії на основі архетипу.

Ключові слова: бренд, брендинг, архетип, архетипічне позиціонування, розвиток бренду.

УДК 339.138:658

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct63-8>

Бурачек І.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Верстова В.Я.

студентка Державний університет «Житомирська політехніка»

Ярмолюк Д.І.

асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Державний університет «Житомирська політехніка»

Burachek Igor

Zhytomyr Polytechnic State University

Verstova Vita

Zhytomyr Polytechnic State University

Yarmolyk Dina

Zhytomyr Polytechnic State University

Information and technology are available because eliminating differences in the qualitative characteristics of the product in a relatively short time. Therefore, it is important to stand out from the competition. Not many companies manage to «hear» their consumers, because, for the most part, marketers turn to the external aspirations of consumers. Archetypal psychology helps to find and form the archetype of a brand and turn it into a powerful brand that hears the consumer and embodies what he wants to see in it. The article examines the methodological and practical principles of creating and developing a brand based on archetypes. The role of the brand in human life in terms of individualization is described. The importance of the role of the brand in the success of the enterprise is determined. The importance of creating and developing a brand based on archetypes is substantiated. The similarity of the process of brand development of a company and an individual is outlined. The concept of «archetype» and the history of the distribution of archetypes depending on the main stimuli are considered. The archetype is the first image, which reflects the universal model of the plot. Archetypes of elementary ideas. The main building of the organization of human education is in a universal form. The basic methodology for brand development based on the archetype is proposed, as well as the points that are the control in the end for the correctness of the defined archetype for a particular enterprise. The role of myth in creating a brand based on an archetype is determined. Was determined the head stimuli that guide specific groups of archetypes. Specific steps for archetypal brand positioning have been identified. Each of the sections contains some questions that will help determine the archetype of the studied enterprise. The author's method for comparing the studied object with competitors is offered. The role of the head of the company in positioning the company, the basis of which is the archetype of the brand, is determined. The main reasons for the creation and development of the company's brand based on the archetype are substantiated.

Key words: brand, branding, archetype, archetypal positioning, brand development.

Постановка проблеми. Як молодому підприємству знайти свого споживача, а «бувалому» привернути увагу наявного? Як досягнути високого рівня лояльності з боку споживачів та працівників? Де знайти підтримку суспільства, при цьому не жертвуючи власними прибутками? Відповідь до нудного проста – усе це ви знайдете на шляху архетипічного позиціонування бренду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукова робота спирається на дослідження М. Марк і Керол С. Пірсон, які вперше структуровано згрупували інформацію про архетипи в брендингу в одній книзі – «Герой та Бунтівник» [1], покладаючись на роботи З. Фройда, К.Г. Юнга, А. Маслоу, Е. Еріксона, Р. Кегана, К. Вілбура та ін. Велике значення мали робота В. Тараненка стосовно психогеомерії, а також профільні дослідження Е. Плессі, Е. Девіда та Д. Аакера. Із вітчизняних науковців ми скористалися теоретичною базою Малинки і сучасної маркетингологині Ю. Лос. На жаль, у наукових джерелах за даною тематикою

є нестача інформації стосовно практичних кроків створення бренду на основі архетипів.

Постановка завдання. Метою статті є збір, групування, аналіз попередніх теоретичних досліджень та проведених опитувань стосовно архетипів та архетипічного позиціонування бренду, окреслення чітких кроків у створенні останнього. Не останнє місце займають осмислене та відповідальне створення архетипу бренду маркетингологами, усвідомлення ними відповідальності за його позиціонування та супровідні рекламні кампанії.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Людина є особистістю, яка належить до певного соціуму та прагне відчувати причетність і значущість, бути частиною чогось більшого. Однак через стрімкий розвиток технологій, значне місце роботи у житті людини на пошук себе і створення тісних зв'язків з іншими людьми бракує часу. Це компенсується через створення власного образу за допомогою різних атрибутів, у тому числі й причетності до певних брендів. Хочемо підкреслити, що це не є

чимось новим. У всі часи люди хотіли бути частиною цього «чогось більшого»: колись, у часи політеїзму, вони позначали себе знаками головного бога общини, а тепер досить просто одягнути (назви марок одягу), і вже ясно, у що ти віриш.

Не дивно це і не ново, адже за всіма цими богами і брендами стоять цінності та певні характеристики, глибинні асоціації, до яких прагнуть люди: свобода, затишок, сила тощо. Маючи «відмітку» певного бренду, індивідуум відчуває, що так, він має чи то бажану свободу, чи затишок, чи силу абощо. Це спрацьовує як «якір», що є популярним поняттям у нейролінгвістичному програмуванні, або ж, інакше кажучи, викликає «ефект плацебо»: кожен раз стикаючись із брендом, буде це думка, картинка чи пісня, людина відчуватиме конкретні характерні відчуття, пов'язані із цим брендом, і якщо бренд працює так, як належить, вона захоче повернути собі їх, бо вони дають їй те, чого вона хоче – заповнює нестачу бажаних відчуттів і ніби каже: «Я розумію тебе, тож тут ти знайдеш саме те, що шукаєш».

Авторка книги «No Logo. Люди проти брендів» Наомі Кляйн зазначала, що бренди, що давно панують на ринку, перетворюються на символи. Через свою всюдисущість бренди ближче за все підійшли до міжнародної мови, яку визнають і розуміють у межах більшого простору, ніж англійську [2]. Вони «обрастають» цінностями, кольорами, слоганами, акціями, рекламою та іншими атрибутами й успішно персоніфікуються. Це, подібно ідолам, дає їм змогу втілювати не просто успішно власний бренд, а ставати атрибутами цілих культур. Наприклад, Соса-Сола, логотип якої став одним із символів американського способу життя.

Дослідниці розвитку брендів на основі архетипів М. Марк і Керол С. Пірсон також відзначали, що такі бренди стали надзвичайно цінними не через інноваційні ідеї або ж вигоди, а саме завдяки тому, що ці якості були трансформовані у потужну силу

смыслових значень [1, с. 29]. Їхня популярність пояснюється універсальністю образів, а за сучасних умов, коли нам мало в що є вірити, стали іконами.

Журналістка Кейт Стейсі у статті про людський брендинг як приклад наводить дослідження Edelman Trust Barometer, яке визначає зростання кількості «покупців довіри», тобто споживачів – прихильників тих брендів, позиція яких співпадає з їхньою точкою зору. Люди вже не розглядають бренди як щось окреме від них, вони бачать їх як особистості й очікують, що вони діятимуть відповідно [3, с. 29].

Тому сьогодні бренд – це в певною мірою сукупність не просто функціональних характеристик, а й значення і цінності [1, с. 23]. Аакер також зазначав, що бренд – це актив [4].

А брендинг – це розроблення стратегії і реалізації комплексу заходів, який дасть змогу виділити продукт з аналогічних конкуруючих і сформувати довготермінові вподобання споживача [5].

Коли ми розуміємо вихідне призначення товару для окремої людини чи людства загалом, ми можемо пізнати, і його першочергове значення – прообраз або архетип. Саме брендинг первісного значення і проголошення його власністю бренду – ключ до лідерства на ринку.

Основний капітал успішних брендів – це їх значення. І воно вимагає такого самого якісного управління, як і фінанси.

Систему управління брендом умовно можна розділити на два рівні, що відповідають свідомості та підсвідомості (рис. 1). Як пише маркетологиня Ю. Лос, перший рівень (вершина айсбергу) передбачає роботу із зовнішнім (свідомими) боком бренду. Йому відповідають атрибути, які формують стійкі асоціації. Другий рівень (основа айсбергу) – внутрішній – це робота зі змістом: визначення місії, цінностей, характеру, філософії і культури бренду [5]. На базі цих двох рівнів формується стратегія позиціонування, розробляються атрибути бренду.

Розуміння потенційної архетипічної сили товару значно спрощує його маркетинг, покращує перспективи і робить більш цікавим. Авторки «Героя та Бунтівника» зазначали, що бренди, які послідовно висловлюють відповідний архетип, реально і стабільно підвищують доходи і успіх компанії [1, с. 38]. Проте досить довго не було жодного наукового методу, який би міг пов'язати глибинну мотивацію споживачів і знання товару, тією ланкою стало розуміння архетипів.

Дослідник психології як учення Пол Клейнман визначає архетип (від др.-грец. ἀρχέτυπον: «прообраз») як первинний образ, який відображає універсальні моделі та сюжети [6]. Поняття «архетип» К. Юнг запозичив із класичних джерел, якими стали твори древньогрецьких філософів. «Елементарні ідеї» (А. Бастіан), «суб'єктивно відомі форми» (санскрит), «вічні форми мрії»



Рис. 1. «Айсберг» бренду

Джерело: власна розробка на основі [5]

Таблиця 1

Порівняння людини-бренду та бренду компанії

Людина-бренд	Бренд компанії
Ім'я, псевдонім	Назва
Підпис, печатка, герб, QR-код	Логотип
Почерк	Шрифт
Зовнішній вигляд	Упаковка
Життєве кредо	Слоган
Кумир, тотем	Персонаж, архетип
Фірмовий стиль	Міміка, жести, поведінка
Запах/смак	Парфуми
Біографія	Історія розвитку

Джерело: власна розробка

Цим рівням відповідають специфіка галузі, опитування працівників та незалежних осіб, стан підприємства, психогіометрія та психологія особистості.



Рис. 2. Рівні перевірки правильності визначеного архетипу

Джерело: власна розробка автора на основі досліджень

(Австралія), «елементарні форми» (Платон) – різні імена одного поняття.

Архетипи – це не лише елементарні ідеї, а й елементарні почуття, фантазії і навіть видіння, вони є універсальними засобами організації людського досвіду. Тому для створення, розвитку, посилення, захисту чи культивування значення бренду використовують його архетипічне коріння.

Якщо ж про цифри, то, згідно з дослідженнями, образи бренду, які здатні «доторкнутися до душі» споживача, впливали і на фундаментальні економічні показники успіху. Згідно з дослідженнями, показник MVA (ринкової доданої вартості) брендів із чітким позиціонуванням певного архетипу на 97% перевищував MVA «незрозумілих» брендів.

Коли ми говоримо про позиціонування бренду, ми знову повертаємося до того, що бренд є обличчям компанії, він подібний до людини і з плином часу «будує» себе. Можна порівняти людину-бренд і торгову марку (табл. 1).

М. Марк і Керол С. Пірсон також підкреслюють, що потреба належати до якоїсь групи мотивує людей дружити з брендами. Багато людей формують уявні відносини з компанією і товарами, що вона випускає, так само, як із зірками та іншими знаменитостями [1]. Розуміти глибинні мотиви нам допоможуть знання про архетипи (табл. 2).

У різноманітних джерелах ми знайшли дві методики, що використовують архетипи для позиціонування брендів. Це модель, розроблена Юлією Лос «Як використовувати метод архетипів у брендингу?», і п'ять кроків для пошуку і позиціонування архетипічного бренду від авторок книги «Герой і Бунтівник». Метод останніх є більш деталізованим, його ми і візьмемо за основу (табл. 3).

Щоб перевірити правильність визначеного архетипу для конкретної торгової марки, ми використовуємо метод п'яти рівнів (рис. 2).

Таблиця 2

Як використовувати метод архетипів у брендингу

Методика Ю. Лос		Методика М. Марк і Керол С. Пірсон	
Крок	Назва кроку	Крок	Назва кроку
1	Виявлення соціального/психологічного конфлікту, що вирішує бренд (вибір основного архетипу)	1	Пошук «душі» бренду
		2	Пошук суті бренду
2	Знайдіння ролі бренду у вирішенні цього конфлікту (метафора вирішення)	3	Пошук ресурсів для конкурентної боротьби
3	Створення і донесення «міфів» та «історій» бренду до суспільства і споживачів	4	Дізнатися свого споживача
		5	Збереження курсу – управління «банком бренду»

Джерело: власна розробка автора на основі досліджень

Зміст методики М. Марк і Керол С. Пірсон

Крок	Назва кроку	Зміст кроку
1	Пошук «душі» бренду	Іншими словами – глибинної суті. Це певна особливість, архетипічна індивідуальність, яку можна знайти в історії створення та розвитку підприємства, специфіки галузі тощо.
2	Пошук суті бренду	Виявлення «характерної драми товару». Те, що знаходить відгук у серцях споживачів: схожість з останнім, метафора допомоги. Пошук базового міфу.
3	Пошук ресурсів для конкурентної боротьби	Визначення своєї унікальності відносно конкурентів, за потреби зміна позиціонування.
4	Дізнатися свого споживача	Передбачає глибоке розуміння свого споживача і його запитів. Дослідження типового споживача і створення його «портрету» (стать, вік, місце роботи, сімейний стан тощо).
5	Збереження курсу – управління «банком бренду»	Підтримування віднайденого архетипу бренду та подальше його позиціонування (донесення «історій»): рекламні кампанії, акції, позиція стосовно глобальних проблем і т. д.

Джерело: власна розробка автора на основі досліджень

Отже, як пишуть М. Марк і Керол С. Пірсон, усе розпочалося з міфу. Архетипи забезпечують глибинну структуру для людської мотивації та значущості [1, с. 17]. Свій початок вона, як і життя кожної людини, бере з метафоричної подорожі з Аркадії в Утопію.

Юлія Лос зазначає, що коли «рай» – дитинство – закінчується, людина починає свій шлях, на якому вона робить два основних вибори:

1) між пошуком власної істини (стратегія Експертиза) і орієнтацією на те, що їй пропонує суспільство (стратегія Комунікація);

2) між прийняттям правил гри (стратегія Майстерність) і супротивом, викликом суспільству (стратегія Лідерство) [5].

На цьому етапі, коли компанія починає розуміти свій основний стимул, мотивацію до дії і може пояснити глибинну причину свого існування, ми говоримо про перший крок шляху – пошук «душі» бренду. Звичайно, зважаючи на абстрактність поняття, складно його окреслити. Утім, є декілька джерел, до яких ми можемо звернутися у його пошуках. Наведемо декілька з них:

- специфіка галузі;
- історія створення компанії (передісторія, мета, цікавий факт/ситуація);
- особистість власника;
- характерна ознака/відмінність від конкурентів;
- особливості ставлення до споживачів чи працівників;
- ставлення і дії відносно глобальних питань (екологія, рівність тощо).

На цьому етапі можливі й осяяння, й цілковитий ступор. І, що важливо, може знадобитися час для усвідомлення архетипу бренду. У цьому творчому процесі допоможуть «розумні мапи».

Наступний крок – пошук суті бренду. У цьому разі ми звертаємося до міфу, базової архетипічної історії досліджуваного бренду. Наприклад, історії Тома і Джері, Попелюшки чи Івана-Дурня є архетипічними. Базові історії залишаються, а змін зазнають лише декорації. Тому ми й чуємо, як двох людей, що постійно сваряться, але не можуть один без одного, називають Том і Джері – вони є втіленням архетипу і викликають стійку асоціацію. Це дасть змогу дослідити і знайти архетип бренду, що стане основою для архетипічного позиціонування, і допоможе визначити поточний рівень архетипу, що допоможе у створенні рекламних кампаній.

На основі одного з базових міфів ми створюємо «проникливу історію», що здатна привернути увагу сегменту. Для цього у ній має бути інструмент для боротьби зі страхом споживача.

М. Марк і Керол С. Пірсон на цьому етапі рекомендують знайти відповіді на такі питання:

Чи має бренд якусь функціональну роль у житті споживача або виражає його цінності?



Рис. 3. Метафорична подорож із Аркадії в Утопію

Джерело: власна розробка автора на основі досліджень

Який рівень залучення товару має бренд (високий/низький)?

Використання бренду має постійний чи епізодичний характер?

Який рівень лояльності клієнта до бренду?

Клієнт використовує бренд як виняток чи він є домінантним або ж входить у портфель брендів з однаковим рівнем залучення?

Метою розвитку бренду для підприємства є збереження поточних позицій чи розширення сегменту? [1].

Коли ми визначилися з «душею» і суттю бренду, ми повинні оцінити ресурси у конкурентній боротьбі. На цьому етапі не зайвим буде здійснити аналіз конкурентів та створити порівняльну характеристику, на основі не просто економічних показників та частки ринку, а й тих характеристик, що становлять суть (у розрізі психології) та атрибути (фірмові кольори, базові фігури логотипу з погляду психогеомерії) бренду.

Психогеомерія як поняття ввів російський експерт із візуальної психодіагностики, фізіогноміки та графології Володимир Тараненко. Він зазначає, що результатом дослідження психологічного впливу геометричних форм і простору виключно феноменологічно (за законами психологічного впливу форм, фігур, кольорів тощо) [7] (табл. 4).

За даними М. Марк і Керол С. Пірсон, досить часто бренд-лідер у своїй категорії перетворюється на власника домінуючого «архетипу категорії» [1]. Через це інші компанії, вибираючи стратегію наслідування лідера, здебільшого починають розвиватися і згідно з архетипом лідера. Але у цьому є певна проблема, адже тим самим таке підприємство може втратити власну унікальність, стати непомітним, копією лідера. На їхню думку, якщо лідер робить це, і робить добре, то спеціалізацію можна створити на основі вторинних або ж абсолютно нових для цієї категорії архетипів [1].

Щоб зрозуміти, чи створює той чи інший архетип базу для унікальності вашого бренду, необхідно

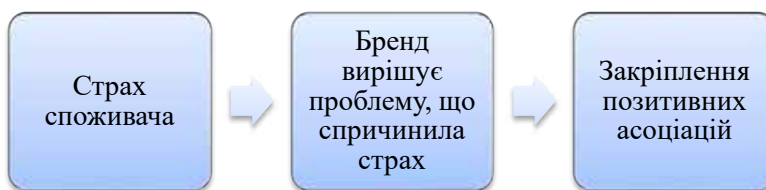


Рис. 4. Мотивація споживача під час підсвідомого вибору бренду певного архетипу

Джерело: власна розробка автора на основі досліджень

подивитися на ситуацію з погляду цього самого архетипу та знайти відповіді на такі запитання:

Чи потрапляють якісь бренди на територію архетипу? Якщо так, то якого?

Чи є серед них такі, які тісно пов'язані з архетипом, який найкраще підходить досліджуваному бренду?

Наскільки добре конкуренти підтримують свої архетипи і відповідають їм? Чи можливо це зробити глибше чи більш спеціалізовано?

Чи виражає якийсь виробник товарів досліджуваної категорії одні й ті самі один-два архетипи? Чи існує можливість вираження абсолютно нового у цій категорії? [1].

Якщо жоден інший архетип, окрім поточного у категорії, не підходить, є потреба у розвитку архетипічного позиціонування. Юнг зазначав, що архетипів існує стільки ж, скільки існує життєвих ситуацій [8]. Це означає, що ми можемо знайти відгалуження від основного архетипу з більш чітким і детальним позиціонуванням.

Далі нам потрібно виявити свого споживача. І. Беселідзе виокремлював два види клієнтоорієнтованості [9]:

1) під час розроблення продукту: дослідження потреб клієнта, розуміння, для чого йому потрібен товар або послуга, як вони змінять його життя на краще – класичний маркетинг;

2) дистрибуції: в її основі – знання психології покупки, особливостей мислення і купівельної поведінки людини. Вона спрямована на придуршення особистості та нав'язуванні покупки.

Таблиця 4

Основа для порівняння підприємства з конкурентами на базі психогеомерії, особистості та архетипічної психології

Елемент чи позиція дослідження	
Психогеомерія фірмових елементів (за теорією В.І. Тараненка)	Особиста та архетипічна психологія
Назва підприємства Логотип Фірмові кольори	Рівень самостійності підприємства Слоган Спеціалізація та масштабність Стадія ЖЦ Рівень потреб за А. Маслоу Базові соціальні мотиви за Х. Хекхаузеном і Д. Мак-Клелландом
Висновок:	Висновок:
Архетип бренду:	

Джерело: власна розробка автора

Однак ще розрізняють архетипічний маркетинг. Система архетипів дає змогу більш глибоко зрозуміти запити індивідуальних покупців та культури. М. Марк і Керол С. Пірсон зазначали, що нереалізовані бажання можуть призвести до того, що люди реагуватимуть на більш глибокому рівні на те, чого їм не вистачає, а не на те, що у них уже є [1]. При цьому звертання до позитивних архетипів моделює у потенційних клієнтів здоровий інстинкт.

Необхідно також розуміти, на якій життєвій стадії знаходиться потенційний клієнт, чим він живе і що його турбує. Зважаючи навіть на вікову категорію, а точніше на покоління, до якого належить останній, можна сказати багато.

Теорія «Покоління» створена американськими вченими Нейлом Хоувом та Вільямом Штраусом у 1991 р. Учені написали книгу «Покоління», де описали зміни, які досліджували під час вивчення поведінки американського соціуму від часів відкриття Америки і до XXI ст. [10]. При цьому автори виявили таке: у світі існує чотири базові типи покоління, які послідовно змінюють одне одного, кожне з яких має спільну модель поведінки, характерну саме для нього, не схожу ні на модель своїх батьків, ні на модель власних дітей [11]. На формування цієї системи впливають також політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники.

Важливо розуміти не лише індивідуальну стадію життя, на якій знаходиться потенційний споживач, було б дуже добре з'ясувати, на якій стадії сімейного циклу він знаходиться. На думку авторів, відповіді на такі запитання значно наблизять до розуміння запитів споживача та потреб останнього [1]:

Чи є асоціації з клієнтом, які вони? Можна використати метод фрірайтингу («потік свідомості»).

Найунікальніша компетенція, якою володіє клієнт, що це? Що його відрізняє від інших спеціалістів у професії?

Запитання про людський особистісний складник: найсильніша, особлива риса характеру.

Перерахувати те, що захоплює у клієнті (без пріоритизації).

Що можна було б клієнту поліпшити? На що звернути увагу? Що виправити? [1].

Таким чином, коли компанія «чує» глибинні запити свого потенційного споживача, привертання уваги не буде займати таких значних економічних і часових вкладень, адже бренд уже є втіленням того, що хоче споживач.

Е. Плессі відзначав, що реклама діє шляхом установлення зв'язку між почуттями, асоціаціями, спогадами і торговою маркою [12]. Вони не намагаються боротися зі своїми переживаннями, вони відчують відгук та підтримку. Із часом це викликає довіру до бренду.

Якщо архетип бренду новий, можна одразу досягнути високих результатів, коли він ось-ось починає проявлятися у відкритій формі. Але коли

ця характерна індивідуальність установлена, необхідно визначити, як стабілізувати вираження людських потреб, щоб воно проіснувало в достатній час.

Коли компанія має чіткий архетипічний образ бренду, починається найдовший етап – управління «банком бренду», що втілює усі дії, пов'язані з ім'ям бренду. Бренд-менеджмент дає можливість створювати програми для управління «депозитами» бренду: за потреби внести чи вилучити. Це тривалий процес, і компанії мають бути готові до значних та тривалих вкладень у бренд, доки зможуть отримати дивіденди. Згідно з дослідженнями, показник MVA (ринкової доданої вартості) брендів із чітким позиціонуванням певного архетипу на 97% перевищував MVA «незрозумілих» брендів.

Найчастіше для визначення архетипу бренду проводиться також бренд-сесія із власниками бізнесу, які допомагають стратегічним маркетологам у побудові концепції. У «культурний код» компанії «вшивають» бренд, що робить його значення важливим і «зсерединою».

Не останньою є роль поточного керівника компанії: якщо це особистість непересічна і харизматична, то теж стає «живою іконою», живим утіленням бренду (Ілон Маск, Стів Джобс тощо). Усі його дії та слова мають значення.

Тому коли є відповідність та розуміння архетипічної структури з досліджуванним брендом, його цінностями, індивідуальністю бренду та організаційною культурою, можливо ефективно управляти значенням, уникаючи казусів та скандалів.

Ураховуючи викладене вище, можемо виділити три головні причини саме архетипічного позиціонування бренду:

1. Звернення до «досвіду досвідів» потенційних споживачів, що забезпечує ефективну інтеграцію брендових комунікацій з їхнім власним досвідом.

2. Організація брендових комунікацій за архетипічним принципом забезпечує легкість упізнання кожного окремого повідомлення, їх інтеграцію у ціле і заповнення «пустот» неприйняття, недовіри і непорозуміння власним досвідом.

3. «Управління значенням» (meaning management) – глибокий сенс і велике значення для конкретного споживача створюються основою для його лояльності до бренду і збільшують брендовий капітал.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження нами було обґрунтовано причини архетипічного позиціонування бренду з наведенням психологічних, соціологічних та економічних доводів. На основі теоретичної бази було сформовано конкретні кроки для пошуку базового архетипу бренду.

Дослідження архетипу бренду дає змогу по-новому, більш глибоко розуміти потреби споживачів та відповідати їхнім вимогам і з боку якісних характеристик товару, і з боку належного образу

та дій бренду, якщо говорити про позиціонування. Такі дії формують «банк бренду», що в результаті кропіткої роботи навіть у час хаосу на ринку буде працювати на компанію.

Таким чином, створення і розвиток бренду на основі архетипів сприяють підвищенню лояльності з боку споживачів, акціонерів та власних працівників, адже ідеї, які втілює бренд підприємства, відповідають їхнім власним поглядам. Це немиче покращить ставлення суспільства і, більше того, допоможе навіть власникам бізнесу пізнати власну компанію з нового погляду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 336 с.
2. Наоми К. No Logo: люди против брендов. Москва : Добрая книга. 2005. 624 с.
3. Кейт С. Людність та співчуття, або Якими бренди повинні стати у новій нормальності Creativity Ukraine. *Creativity.ua – медіа про креативні індустрії України та світу*. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/liudianist-ta-spivchuttia-abo-iakymy-brendy-povynni-staty-u-novii-normalnosti/> (дата звернення: 26.01.2022).
4. Аакер Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха. Москва : Эксмо, 2016. 256 с.
5. Лос Ю. Архетипы 2.0. *Yulia Los Official Site*. URL: <https://yulialos.com/archetypes-2-0/> (дата звернення: 26.01.2022).
6. Клейнман П. Психология 101. Факты, теория, статистика, тесты и таке інше. 2016. 240 с.
7. Тараненко В. Разоблаченный логотип, или Психогометрия. 2011. 168 с.
8. Юнг К. Человек и его символы. URL: <http://www.jungland.ru> (дата звернення: 22.01.2022).
9. Беселідзе І. Нелюдський маркетинг. *unuafajo.ru*. URL: <https://unuafajo.ru/rizne/50652-neljudskij-marketing.html> (дата звернення: 26.01.2022).
10. Бурачек І.В., Ярмолюк Д.І., Верстова В.Я. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26(2021). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/329/314> (дата звернення: 25.01.2022).
11. Стілман Д. Покоління Z на роботі. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
12. Плесси Э. Психология рекламного влияния. Как эффективно воздействовать на потребителей. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 272 с.

REFERENCES:

1. Sukhenko A. (2005) Heroi y buntar. Sozdanye brenda s pomoshchiu arkhetyrov [Brand Building with Archetypes] / per. s anhl. pod red. V. Domnyna. Pyter. 336 p.: il. (Seryia «Marketynh dlia professionalov»).
2. Naomi K. (2008) No Logo: liudy protyv brendov. [No Logo: people vs brands]. Dobraja kniga, 624 p.
3. Keit S. Liudianist ta spivchuttia, abo Yakymy brendy povynni staty u novii normalnosti Creativity Ukraine [Humanity and compassion, or What brands should become in the new normality of Creativity Ukraine]. *Creativity.ua – media pro kreatyvni industrii Ukrainy ta svitu*. Available at: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/liudianist-ta-spivchuttia-abo-iakymy-brendy-povynni-staty-u-novii-normalnosti/> (accessed 26 January 2022).
4. Aaker D. (2016) Aaker o brendinge 20 principov dostizhenija uspeha [Aaker on branding. 20 principles for success]. Eksmo, 256 p.
5. Los Ju. Arhetipy 2.0. Yulia Los Official Site. Available at: <https://yulialos.com/archetypes-2-0/> (accessed 26 January 2022).
6. Kleinman P. (2016) Psykhohihiia 101. Fakty, teoriia, statystyka, testy y take inshe [Psychology 101. Facts, theory, statistics, tests and so on], 240 p.
7. Taranenko V. (2011) Razoblachennyj logotip, ili psihogeometrija [Unveiled Logo, or Psychogeometry], 168 p.
8. Jung K. Chelovek i ego simvoly [Man and his symbols]. Available at: <http://www.jungland.ru> (accessed 22 January 2022).
9. Beselidze I. Neljudskij marketing. *unuafajo.ru*. Available at: <https://unuafajo.ru/rizne/50652-neljudskij-marketing.html> (accessed 26 January 2022).
10. Burachek I.V., Yarmoliuk D.I., Verstova V.Ya. (2021) Pokolinnia Z na vitchyznianomu rynku pratsi [Generation Z in the domestic labor market]. *Ekonomika ta suspilstvo* (electronic journal), 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/329/314> (accessed 25 January 2022).
11. Stillman D. (2019) Pokolinnia Z na roboti [Generation Z at work]. Kharkiv: Fabula, 304 p.
12. Plessi Je. (2007) Psihologija reklamnogo vlijanija. Kak jeffektivno vozdejstvovat' na potrebitelej [Psychology of advertising influence. How to effectively influence consumers]. Piter, 272 p.

ЗНАННЯ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

KNOWLEDGE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS THE OBJECTS OF ADMINISTRATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Обґрунтовано доцільність віднесення знання та емоційного інтелекту до об'єктів управління в системі менеджменту. Охарактеризовано основні функції знання та емоцій, що дає підстави визначити їхнє місце у системі функцій загального менеджменту. Зазначено, що знання й емоційний інтелект наповнюють новим змістом управлінську та організаційну діяльність, стаючи водночас і ресурсом суб'єкта, і об'єктом менеджменту. Підкреслено та аргументовано, що у системі функцій загального менеджменту менеджмент знань і емоційний менеджмент є конкретними і цілком автономними функціями, але мають спільні ознаки, які якісно поглиблюють їх змістове наповнення. Узагальнено спільні ознаки менеджменту знань та емоційного менеджменту та виділено їхні специфічні завдання. Наголошено на важливій ролі емоційного менеджменту в спільноті знань завдяки поєднанню групового інтелекту з колективним мисленням і організаційними знаннями та поєднанню інтелектуальної й емоційної зрілості людини.

Ключові слова: знання, емоційний інтелект, емоційна сфера, емоційна компетентність, система менеджменту, об'єкти управління, менеджмент знань, емоційний менеджмент, функції менеджменту знань.

The article justifies the feasibility of attributing knowledge and emotional intelligence to the objects of administration in the management system. It characterizes the main functions of knowledge and emotions, which gives rise to determining their place in the system of general management functions. The work indicates that knowledge and emotional intelligence give new meaning to managerial and organizational activity, becoming both the subject's resource and management object. It develops the theoretical approach to displaying the contentfunctional form of manifestation of the knowledge and emotions' components in the general and personnel management systems. The article systematizes personnel management challenges that need to be addressed using emotional intelligence in managerial practice. It highlights and argues that knowledge and emotional management are concrete and entirely autonomous functions in the system of general management functions, however, they share some common characteristics which qualitatively deepen their semantic content. The study compiles common characteristics of knowledge and emotional management and extracts specific challenges of each. It notes that the common denominator of knowledge management and emotional management is the human factor that prejudices both the unity of the aim of achieving the competitive advantage and succeeding and the choice of motivational methods regarding the interest which is the best incentive for each individual. Therefore, the higher management task is to find the common interest that would correspond to the organizational mission and facilitate the fulfillment of every person's needs and wishes. The article points out that not only the stimulative factor but also self-management are important as the high level of awareness of the need for individual development and acquisition of professional and emotional competency. Consequently, the interaction of both factors leads to the synergetic effect of accumulating intellectual and social capital. The article indicates that in the context of emotional management, emotional activity is, in the first place, aimed at the optimization of an organization's emotional atmosphere, which is one of the manager's responsibilities and one of the main competencies. It marks the important role of emotional management in the knowledge community due to the combination of group intelligence, collective thinking and organizational knowledge, and the combination of human intellectual and emotional maturity.

Key words: knowledge, emotional intelligence, emotional area, emotional competency, management system, objects of administration, knowledge management, emotional management, knowledge management functions.

УДК 331.108+005.95+159.9

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-9>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування
Національний університет
«Львівська політехніка»

Захарчин Н.Р.

студентка
Національний технічний університет
України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Zakharchyn Nadiia

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Постановка проблеми. Сьогодні в архітектурі менеджменту чітко окреслилося нове предметне поле, з'явилися нові об'єкти управління під впливом сучасних викликів. Інтелектуальне суспільство призвело до появи сучасного фактора успіху, який об'єктивувався в категорії «знання». Динамічний процес розвитку суспільства на базі цифрових технологій підсилив роль знання та їх використання в усіх сферах та процесах як на рівні організації, так і суспільства. Однак перехід суспільства до інформаційного етапу розвитку засвідчує появу ще одного важливого чинника розвитку, пов'язаного з емоційною сферою, – емоційного інтелекту. На важливу роль емоційного інтелекту вказують науковці, зазначаючи, що «сучасний етап, визначається як постіндустріальна цивілізація, що передбачає формування VI–VII технологічних укладів, базисом яких є розвиток

емоційного інтелекту, підсвідомості, біотехнологій, пси-технологій, технологій, пов'язаних із мораллю та відповідальністю» [3, с. 28]. Авторитетний дослідник проблематики емоційного інтелекту Деніел Гоулман також стверджує, що «сьогодні, в новому конкурентному світі, емоційний інтелект – важливий складник робочого процесу та ринкових відносин» [2, с. 264]. Отже, нова економіка базується не лише на знаннях, цифрових технологіях, інтелектуальних активах, а й охоплює емоційну сферу як об'єкт прикладного використання у менеджменті. Знання й емоційний інтелект набувають особливої цінності в контексті людиноцентричних тенденцій і стають не лише об'єктами, а й тонкоплановими інструментами управління. Завдання теоретиків і практиків полягає у тому, щоб розвивати й використовувати ці інструменти з максимальною ефективністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Кожний новий виток розвитку суспільства виводить на повістку дня нові актуальні проблеми, окреслює нові тенденції, які спонукають до дискусії і стають предметом наукових розвідок. У науковому просторі з'явилося безліч цікавих наукових досліджень, які лежать на перетині багатьох галузей знань і розкривають теоретичні й прикладні аспекти окресленої у статті проблематики. Поняття емоційного інтелекту, яке вперше сформулювали Пітер Саловей та Джон Маєр [12], увійшло в науковий дискурс і стало предметом особливої уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Д. Гоулман ґрунтовно висвітлює природу емоційного інтелекту й обґрунтовує залежність між емоційним інтелектом та життєвим успіхом [2]; успішну діяльність менеджерів на основі розвитку емоційного інтелекту відзначають С.Г. Дубовик і Т.І. Драбчук [4]; роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом за багатьма напрямками широко висвітлюють публікації [5; 6; 8; 10]. Н.М. Грущинська розглядає емоційний інтелект під іншим ракурсом, виділяючи у ньому економічний складник через економічну поведінку [3]. Широким спектром представлено публікації, які висвітлюють другу важливу категорію – знання та можливості управління ними. У цьому контексті вітчизняні науковці продовжують наукові розвідки щодо менеджменту знань, започатковані К. Вінгом [11]. Так, М.К. Бабенко обґрунтовує доцільність виділення специфічної функції менеджменту знань у системі загального менеджменту, акцентуючи на їх гармонізаційному поєднанні [1]; Й.С. Ситник висвітлює процесний підхід до управління знаннями як складової частини менеджменту в умовах інтелектуалізації суспільства [7]; І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська звертають особливу увагу на управління організаційними знаннями [9].

Однак у більшості зазначених наукових праць менеджмент знань та емоційний менеджмент розглядаються відособлено, без чіткого виділення сутності основних об'єктів управління, якими є знання та емоційний інтелект. Із цієї причини назріла потреба дослідити ці об'єкти з позиції їхніх спільних властивостей у структурі конкретних функцій менеджменту – емоційного менеджменту та менеджменту знання.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні доцільності віднесення знання та емоційного інтелекту до об'єктів управління в системі менеджменту через конкретні функції менеджменту знань та емоційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовими нотами нашого життя є знання й емоції, вплив яких зростає в інформаційному суспільстві і складних умовах соціальної напруги через пандемію. Ефективність їхнього впливу в соціумі та професійній діяльності кожної людини залежить

значною мірою від рівня менеджменту й самоменеджменту та спроможності суб'єкта менеджменту гідно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. Закономірно, що у цих умовах увага концентрується на знаннях та емоційному інтелекті, які наповнюють новим змістом управлінську й організаційну діяльність, стаючи водночас і ресурсом суб'єкта, і об'єктом менеджменту. Дослідження функцій, які виконують знання та емоції, дає підстави визначити їхнє місце у системі функцій загального менеджменту. Основні функції, які виконують знання та емоції, відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні функції знання та емоцій

Знання	Емоції
Аналітична	Оцінювальна
Розподільна	Спонукальна
Охоронна	Перемикальна
Інтеграційна	Підкріплювальна
Створення нових знань	Комунікативна

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 12]

Відображені у табл. 1 функції знання присутні на всіх етапах його життєвого циклу і мають відповідне цільове спрямування. Аналітична функція «забезпечує пошук знання у потоці інформації, вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду і кваліфікації персоналу» [9, с. 188]. Поєднання технічних завдань щодо збереження у корпоративній пам'яті знання за певними систематизованими ознаками з оцінювальними аспектами корисності знань виконує розподільна функція. Запобігає витоку знань та інформації охоронна функція. Інтеграційна функція, синтезуючи результати попередніх функцій, сприяє обміну знаннями та їх ефективному використанню в конкретній ситуації. Динамічною є функція створення нових знань, яка є джерелом розвитку інноваційності завдяки цінній корисності знань, утілених в інноваціях.

Емоції присутні на всіх етапах життєвого циклу знання. Вони є багатограними і відображають цілий спектр відчуттів людини – від розчарування до захоплення. Отже, через свої особливі функції емоції опосередковано впливають і на результати діяльності як окремої особи, так і всього колективу. На основі оцінювальної функції можна робити певні і узагальнення подій, процесів, що, своєю чергою, спонукає до адекватної дії, тобто стимулює потребу активно діяти, переосмислювати й змінювати свою поведінку. Безпосередньо зі знаннями пов'язана підкріплювальна функція, спрямована на розвиток емоційної зрілості шляхом навчання. Емоційну компетентність презентує комунікативна функція емоцій, у якій також присутні знання, уміння, здібності. Функції, які виконує знання як об'єкт менеджменту, мають ментальний характер,

розвивають здатність до мислення, пізнавальної практики, аналітичного хисту. Емоційному інтелекту також властиві ментальне пізнання людиною свого емоційного стану, самоаналіз, емоційна ідентифікація. Спорідненість сутнісного наповнення функцій знання та емоцій уможлиблює розглядати їх в єдиному контексті об'єктів менеджменту, хоча і різних видів.

Знання та емоції є об'єктами менеджменту знань та емоційного менеджменту, які сформувалися як специфічні функції в єдиній системі менеджменту. Термін «менеджмент знань» першим запровадив К. Вінг [11], виділивши два складника знання в процесі його використання як одного з ресурсів виробництва: активи знання, доступні для використання; процеси формування, організування, трансформації, передавання і збереження інформації, яка містить у собі знання. Науковці доводять, що «визнання менеджменту знань працівників самостійним активним системним утворенням та формою прояву загального менеджменту створило підставу вважати його конкретно специфічною функцією загального менеджменту підприємства й особливим видом діяльності менеджерів за рахунок відповідності таким критеріям, як змістовне наповнення, логічна послідовність виконуваних у межах функцій дій, відповідна структура, у межах якої відбувається її організаційне відокремлення [1, с. 71]. Системністю та структуризованістю характеризується також емоційний менеджмент, що підтверджує доцільність його розгляду в контексті загальної системи менеджменту. «Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний із формуванням та реалізацією засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент припускає визнання того факту, що у процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємний складник

організаційної діяльності. Із позицій емоційного менеджменту емоційна діяльність передусім спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери організації, що входить в обов'язки менеджера та є однією з основних компетенцій» [6, с. 91].

У системі функцій загального менеджменту менеджмент знань і емоційний менеджмент є конкретними і цілком автономними функціями, але мають спільні ознаки, які якісно поглиблюють їх змістове наповнення.

У табл. 2 представлено відносно спільні характеристики менеджменту знань і емоційного інтелекту, які дають підстави розглядати їх у системі менеджменту у взаємозв'язку та взаємодоповненні. Зокрема, носієм знань є людина. Як стверджують науковці, «у фокусі управління знаннями завжди перебуває людина – носій і творець знань, які вона генерує, поширює та застосовує через призму свого особистісного світогляду, ідеологічних переконань, цінностей, національних традицій та звичаїв, умінь, інтуїції, власного рівня освіти, теоретичних надбань і практичного досвіду, професійних навиків та ділових і соціальних контактів» [7, с. 359]. Окрім знань, кожна людина також володіє емоціями, має певний емоційний потенціал, здатний підвищити її ефективність у професійній сфері та соціальному середовищі. Отже, спільним знаменником є людський фактор, який зумовлює і єдність мети, спрямованої на досягнення конкурентних переваг та досягнення успіху, і вибір методів мотивації навколо інтересу, який є найкращим стимулом для кожної людини. Завдання вищого менеджменту – виділити спільний інтерес, який би відповідав місії організації та сприяв задоволенню потреб і бажань окремої людини. Бажання задовольнити інтерес завжди сприятиме розвитку як особистісного, так і колективного. Отже, важливим є не лише стимуляційний чинник, а й самоменеджмент як високий рівень усвідомлення необхідності розвитку особистості й набуття професійної та емоційної компетентності.

Таблиця 2

Спільні характеристики менеджменту знань та емоційного менеджменту

Характеристики	Менеджмент знань	Емоційний менеджмент
Мета	Використання знань для конкурентної переваги і примноження інтелектуального капіталу	Використання емоційного інтелекту для досягнення психологічної стійкості як конкурентної переваги особистості
Методи мотивації	Інтерес	Інтерес
Суб'єкт-носії	Людина	Людина
Культурологічний чинник	Інтелектуальна культура	Емоційна культура
Комунікація	Обмін знаннями	Обмін емоціями
Інструмент впливу	Стимулювання особистісного розвитку	Стимулювання розвитку емоційної зрілості й компетентності
Етичність, добросовісність	Соціальна відповідальність	Соціальна відповідальність
Фактор успіху	Знання	Емоційний інтелект
Компоненти	Люди, процеси, технології, структура, культура	Люди, процеси, структура, культура

Джерело: власна розробка авторів

Мотиваційний аспект особливо актуальний, адже в процесі набуття нових знань, які дають змогу досягнути успіху, з'являється позитивна емоція задоволення й радості, яка, своєю чергою, заохочує до продуктивної співпраці. Таким чином, від взаємодії обох чинників досягається синергетичний ефект, який примножує інтелектуальний і соціальний капітал. Культурологічний чинник проявляється у менеджменті знань через інтелектуальну культуру як наслідок культури мислення, дії й спільної праці, у яких поєднується відповідальність та інтелектуальна свобода. Емоційному менеджменту також притаманний культурологічний чинник, спрямований на забезпечення емоційної стійкості, емоційної зрілості і відповідальності у взаємовідносинах. Відповідальність не лише у взаємовідносинах, а й перед суспільством є ознакою етичності та доброчесності суб'єктів менеджменту знань і емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент гнучкий у ситуативному управлінні завдяки технічній простоті використання інструменту впливу, ніж у стратегічному менеджменті, який вимагає триваліших практик і системного характеру. Менеджмент знань ефективно поєднується зі стратегічним менеджментом, допомагаючи у вирішенні завдань стратегічного характеру.

Сьогодні поширеною є нова організаційна форма використання знань – спільнота знань, у якій важливо підтримувати позитивний емоційний настрій та загальну увагу для ефективної розумової праці. Завдання менеджменту – створення сприятливого емоційного фону для узгодження намірів усіх членів спільноти знань. Емоційний інтелект, власне, і передбачає вміння розпізнавати емоційні стани учасників спільноти знань. Під час взаємодії людей між собою в процесі обміну знаннями приходиться усвідомлення спільності переживань процесу, і це впливає за допомогою емоційного інтелекту на досягнення бажаного результату. У спільноті знань формується групове мислення, під час якого виникають різні реакції та емоції. Із цієї причини важливим завданням емоційного менеджменту є гармонізація відносин усередині спільноти, тобто гармонійна спільнодія всієї команди. «У командах, де рівень перешкод емоційного і соціального походження є досить високим – через страх або гнів, дух суперництва або образи, – люди не можуть повністю виявити свій потенціал. А гармонійні стосунки допомагають команді отримувати максимальну користь від творчих здібностей найбільш талановитих її членів» [2, с. 284]. Емоційний менеджмент розвиває вміння людей знаходити порозуміння в командній співпраці, менеджмент знань заохочує до об'єднання в спільноті знань для обміну знаннями і вирішення спільної проблеми, таким чином, поєднується груповий інтелект із колективним мисленням і організаційними знаннями.

Висновки з проведеного дослідження.

Ефективність функціонування організації у сучасних умовах залежить від поєднання і злагодженої спільноті усіх функцій менеджменту. Стрімкі процеси інтелектуалізації, розбудови економіки знань і виклики соціально-емоційного характеру внесли свої корективи й у систему менеджменту, доповнивши її новими об'єктами, що стали основою формування специфічних функцій менеджменту. Такими об'єктами управління стали знання та емоційний інтелект, сутнісно-змістове наповнення яких дає підстави розглядати їх саме у цьому контексті. Радикальна зміна обставин, у яких доводиться сьогодні працювати суб'єктам господарювання, спонукала до пошуку нових джерел конкурентоспроможності й емоційної стресостійкості, матеріалізація яких проявилася у менеджменті знань та емоційному менеджменті. У науковій літературі доведено «економічну доцільність виділення самостійної, спеціалізованої функції менеджменту знань як активного системного утворення» [1, с. 70] та підтверджено роль емоційного менеджменту, зокрема й у системі управління персоналом. Менеджменту знань та емоційному менеджменту притаманні спільні ознаки, які методологічно й концептуально надають їм повноцінного статусу специфічних функцій у загальному менеджменті. З огляду на це, постає важливе завдання пошуку ефективного механізму раціонального використання цих функцій у взаємозв'язку й взаємодоповненні.

Подальші дослідження доцільно продовжувати в теоретичній і прикладній площині для конкретизації категоріального апарату та розроблення дієвих інструментів і моделей використання знань, обміну знаннями, оцінювання корисності знань, підвищення емоційної зрілості в командній взаємодії на всіх рівнях. Окрім того, важливо глибше дослідити природу емоцій не лише як чуттєво-психологічної категорії, а й категорії, яка має цінність і може приносити економічну та соціальну вигоду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабенко М.К. Гармонізація функції менеджменту знань працівників з функціями регулярного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9–1. Ч. 3. С. 67–71.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.Л. Гумецької Харків : Віват, 2019. 512 с.
3. Грущинська Н.М. Економічна поведінка та емоційний інтелект у сучасних умовах зміни технологічних укладів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33.3. С. 27–30.
4. Дубовик С.Г., Драбчук Т.І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5. С. 8–14.

5. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Фактор культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 27–34.

6. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 88–93.

7. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 354–359.

8. Хитра О.В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 67–74.

9. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Управління організаційними знаннями: підходи до розуміння сутності. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. № 53. С. 185–192.

10. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.

11. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1997. Vol. 1. Iss. 1. P. 6–14.

12. Salovey, P., Detweiler-Bedell, B.T., Detweiler-Bedell, J.B., & Mayer, J.D. Emotional intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions*. 2008. P. 533–547.

REFERENCES:

1. Babenko M.K. (2014) Harmonizatsiia funktsii menedzhmentu znan pratsivnykiv z funktsiamy rehulirovanoho menedzhmentu pidpriemstva. [Harmonisation function of knowledge management workers with the functions of regular management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9-1, p. 3, pp. 67–71.

2. Houlman D. (2019) *Emotsiinyi intelekt* [Emotional intelligence]. Kharkiv: Vivat, 512 p. ((in Ukrainian))

3. Hrushchynska N.M. (2018) Ekonomichna povedinka ta emotsiinyi intelekt v suchasnykh umovakh zminy tekhnolohichnykh ukhladiv [Economic behavior and emotional intelligence in modern conditions of change of technological deposits] *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*, vol. 33.3, pp. 27–30.

4. Dubovyk S.H., Drabchuk T.I. (2014) Rozvytok emotsiinoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak osnova yikh uspishnoi diialnosti [The development of emotional intelligence of modern management as a condition for their successful operation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, vol. 5, pp. 8–14.

5. Zakharchin G.M., Lyubomudrova N.P. (2019) Faktor kultury ta emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom [Culture factor and emotional intelligence in personnel management]. *Scientific journal "Black Sea Economic Studies"*, vol. 48, part 3, pp. 27–34.

6. Korman M.M. (2013) Emotsiinyi intelekt personalu yak osnova efektyvnoho rozvytku orhanizatsii [Emotional Staff Intellect as a Basis for Efficient Development of an Organization]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 88–93.

7. Sytnyk Y.S. (2017) Upravlinnia znanniamy yak skladova protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstv [Intellectualization of the systems of management of industrial enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 354–359.

8. Khytra O.V., Bendasiuk M.I. (2018) Rol emotsiinoi skladovoi v upravlinni komandamy. *Prychornomorski ekonomichni studii: ekon. nauk.-prakt. zhurn.* [The role of emotional composition in team management], vol. 28(2), pp. 67–74.

9. Shavkun I.H., Dybchynska Ya.S. (2013) Upravlinnia orhanizatsiinyomy znanniamy: pidkhody do rozuminnia sutnosti [Organizational knowledge management: approaches to understanding the essence]. *Humanitarian Bulletin ZDIA*, no. 53, pp. 185–192.

10. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Zaiets A.I. (2019) Emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok [Emotional Intelligence in the Staff Management: Development and Approaches to Understanding]. *Biznes-Inform*, no. 3, pp. 385–393.

11. Wiig K. (1997) Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, iss. 1, pp. 6–14.

12. Salovey, P., Detweiler-Bedell, B.T., Detweiler-Bedell, J.B., & Mayer, J.D. (2008) Emotional intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions*, pp. 533–547.

МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ: ДИЗАЙН ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР, УРАХУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОСТІ

MARKETING BUSINESS COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM: ENTREPRENEURSHIP STRUCTURES DESIGN, IMPACT OF MODERN MACROECONOMIC AND GLOBAL PROBLEMS

УДК 334.722:(339.138+51-77)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-10>

Кім О.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Шумило О.С.

д.е.н., професор
професор кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Євтушенко В.А.

к.е.н., доцент,
професор кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Kim Oleksii

V.N. Karazin Kharkiv National University

Shumilo Olga

V.N. Karazin Kharkiv National University

Yevtushenko Viktoriia

V.N. Karazin Kharkiv National University

Статтю зосереджено на дослідженні важливої міждисциплінарної проблеми дизайну підприємницьких структур за допомогою імплементації гнучких маркетингових систем управління конкурентоспроможністю бізнесу в умовах загострення макроекономічних та глобальних проблем сучасності. Формування конкурентоспроможності підприємства передбачає глибокий рівень розуміння процесів маркетингової системи управління. Завдання – сформувати розуміння принципів імплементації маркетингової системи управління на етапі дизайну підприємницьких структур. Під час формування підприємницьких структур існує необхідність урахування історичних та майбутніх трендів на основі зовнішньої та внутрішньої інформації. Формування рішень у гнучкій системі маркетингового управління для управління конкурентоспроможністю в міжнародному діловому середовищі базується на даних про реакцію зовнішнього середовища (цілових аудиторій та стейкхолдерів) на рішення, прийняті в межах систем управління підприємством.

Ключові слова: маркетингова система управління, конкурентоспроможність бізнесу, дизайн підприємницьких структур, глобальні проблеми сучасності, макроекономіка, поведінкові дані.

The research focuses on the important interdisciplinary issue of the agile marketing management systems implementations under the design stage of the entrepreneurship structures. Today the entrepreneurship ecosystem is under massive impact of global and macroeconomic challenges, actualized by different instances of global problems and behavioral factors. The competitiveness of the entrepreneurship structures depends upon the agile marketing systems of market data processing. The task is to show the great role of global changes and local response of the target audience behavior. During the process of the decision-making, the entrepreneurship structures are analyzing the statistical data to ensure that the decision is correct, or wrong. There are different sources of marketing data to manage competitiveness in international business environment. More available and accessible data is the statistic – obtained during the sales, processing, manufacturing, etc. also, if the market is new for the business, we can analyze macroeconomic, branch or local statistics to create the strategy or approve the decisions for the entrepreneurship design. Another possibility, which does not replace but complements the existing data sources, is the behavioral data from the services like Google analytics, Google trends, Google ads, other behavioral data sources, available online. The Agile-marketing concept let the marketing manager use combined data sources in the decision-making process. Agility in the decision-making and data processing is the key to the competitiveness building during the entrepreneur structures design process. The macroeconomic and global challenges, provoked by the global problems of today are important – among them, ecology problems, education problem, hunger, global partnership building, etc. These problems are important for the social responsible marketing systems, gaining popularity all over the world. Also, competitiveness depends upon the agility in the marketing-mix of the entrepreneur structures – the speed of response and decision-making in the changing or undefined environment. During the market research, the results may show that the strategy is correct, but some elements of marketing-mix are misused – in this circumstances the marketing-mix must be changed immediately. This is the agile marketing management systems main task in the changing market environment.

Key words: marketing management system, business competitiveness, design of business structures, global problems of today, macroeconomics, behavioral data.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зміни зовнішнього середовища підприємств є швидкими та несподіваними. Пандемія COVID-19 показала, що глобальні та макроекономічні чинники можуть суттєво вплинути на діяльність окремих бізнесів, а також на галузі у цілому. В умовах швидких змін зовнішнього середовища нагальними стають такі функції маркетингу: дослідження та моніторинг зовнішнього середовища, побудування CRM-систем бізнесу, інформаційно-рекламна діяльність тощо. Тому створення гнучких маркетингових систем є актуальним для підприємств у різних сферах діяльності, що відповідає сучасним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними дослідниками розглядається

проблема створення цілісної маркетингової системи всередині підприємства, у тому числі на гнучких засадах діяльності. І.А. Абрамович та Д.В. Воловик виділяють напрями взаємодії функцій управління та функцій маркетингового управління [1, с. 54], таким чином, вписуючи підсистему маркетингового менеджменту в загальну систему менеджменту на підприємстві. Н.М. Бабко, С.М. Калініченко, А.В. Микитась та Л.С. Харчевнікова наголошують на тому, що ефективно маркетингове управління ставить питання щодо постійної взаємодії з контрагентами перед підприємством [2, с. 303]. М.О. Багорка та Н.І. Юрченко вважають, що маркетингове управління повинно бути побудовано на принципі відповідності структури відділу маркетингу складникам

комплексу маркетингу [3, с. 105]. Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник та О.А. Олійник пропонують упродовжувати маркетингову систему корпоративного управління, яка спрямована у тому числі на забезпечення конкурентоспроможності компанії [6, с. 33]. Л.О. Чернишова виділяє важливу роль впливу бренду на конкурентоспроможність міжнародної компанії [9, с. 52]. А.Д. Чикуркова та М.В. Горіховський зазначають, що конкурентоспроможність підприємств відображається у їхній здатності проявити гнучкість [10, с. 76].

Особливу роль інноваційного складника підприємницької діяльності та окремих форм сучасної маркетингової діяльності розкривають такі дослідники: І.П. Зрибнева – про особливу роль інновацій та інноваційного підприємництва у сучасних умовах розвитку економіки, які сприяють сталому розвитку та роблять потужний внесок у національну конкурентоспроможність [5, с. 103]; Ю.В. Робул – про особливу роль цифрових маркетингових систем, розкриття останньої у концепціях макромаркетингу [7, с. 97]; І.Б. Рябов та І.М. Шевкопляс зазначають особливу роль digital-маркетингу у маркетинговій системі управління підприємством, насамперед у формуванні бренду, рекламній діяльності, CRM-системах тощо, що пов'язує цю сферу маркетингу з іншими елементами гнучкої системи маркетингу [8].

Приклад впливу пандемії як чинника підприємницької діяльності наводить В.А. Євтушенко [4], наголошуючи на можливість, яка відкрилася у сучасних умовах реалізації однієї з найгостріших глобальних проблем сучасності – кризи COVID-19 – використати соціальну відповідальність підприємницьких структур як ефективний інструмент для збільшення лояльності працівників та стейкхолдерів, поліпшення іміджу підприємства, підвищення рівня продажів та закладення міцного фундаменту для розвитку підприємств.

Постановка завдання. Підприємницькі структури використовують маркетингові системи з метою просування товарів, послуг, брендів та встановлення довгострокових відносин із цільовими аудиторіями. У результаті вирішується нагальне прикладне завдання – швидка адаптація до змін зовнішнього середовища підприємства, які спричинені глобальними або макроекономічними проблемами та впливають на конкурентоспроможність бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з вивчених джерел, очевидно, що маркетингова діяльність, яка є відносно новою для вітчизняної економіки, розвивається швидкими темпами, охоплюючи традиційні канали та новітні інструменти digital-маркетингу. Маркетинговий складник є визначальним для більшості підприємств: ще на етапах планування, початку підприємницької діяльності необхідно розробити

модель, яка відповідає потребам ринку, що можливе лише на основі маркетингових досліджень (дослідження ринку, поведінки споживачів, каналів трафіку тощо).

Маркетингові системи управління підприємницькою діяльністю ґрунтуються на певних принципах, основними з яких є ефективність та створення цінності для споживачів. Якщо перший із цих принципів є зрозумілим майже кожному з економістів та управлінців, то інший є досить новим у маркетинговій діяльності. Це стратегічний принцип розвитку підприємства, створення конкурентних переваг: якщо у короткостроковому періоді є шанс очікувати на прибутки, пов'язані з кон'юнктурними розладами, унікальними ресурсами, перевагами, які були створені у минулому, то середньостроковий період характеризується мінливістю зовнішнього середовища, насамперед конкурентів. Яскравим прикладом мінливості конкурентного середовища є ринок мобільних пристроїв, де від найменшої характеристики (наприклад, наявності або відсутності NFC – технології бездротової передачі даних) залежить кількість глобальних продажів пристрою.

Роль пандемії COVID-19 у формуванні конкурентоспроможності підприємств та місці гнучких маркетингових систем у бізнесі:

1. Вплив пандемії на бізнес у різних галузях відрізняється, тому цей чинник не є однозначним.
2. Більше за все постраждали сфери послуг (туристичних, сфера гостинності), бізнес-процеси яких передбачає фізичне залучення споживачів та їх переміщення у просторі.
3. Диференційований вплив спричинено на сфери бізнесу з великою кількістю персоналу, розташованого на обмеженій території (офісні центри, центри послуг, розваг тощо).
4. Позитивний вплив спричинено на сфери бізнесу, пов'язані з віддаленою роботою, доставкою онлайн-бізнесом тощо.

Наявність гнучкої маркетингової системи визначає можливість змінити концепцію та бізнес-процеси досить швидко та влучно: не втратити ринок, залишити якість на достатньому рівні або покращити та створити якісну систему залучення споживачів та CRM.

Ще одним важливим завданням у сучасному бізнесі є врахування як макроекономічних, так і глобальних проблем сучасності, що не лише створює конкурентні переваги з метою отримання прибутку, а й формує стратегічні переваги бізнесу, актуальні на десятиріччя вперед. Маються на увазі такі надбання технологічного прогресу, як зелена енергетика та, відповідно, зелений бізнес, екологічна спрямованість бізнесу, освітній складник, соціальна відповідальність, партнерство заради розвитку та інші принципи сталого розвитку, відображені у списку SDG (Цілей сталого розвитку) [11].

Порівняння джерел даних для аналізу

Вихідні дані	Переваги	Недоліки
Статистика продажів	– персоналізація досліджень; – чіткість математичних методів; – вивчення минулих трендів	– дослідження основані на минулих трендах; – обмежений факторний аналіз; – не враховують майбутніх змін
Економічна статистика	– доступність даних; – великий масштаб охоплення	– низький рівень достовірності; – низький рівень факторного аналізу; – не враховують майбутніх змін
Поведінкові чинники	– персоналізація досліджень; – високий рівень достовірності; – високий рівень факторного аналізу; – враховують майбутні зміни	– обмежена доступність даних; – низька чіткість математичних методів

Джерело: складено авторами

Урахування макроекономічних та глобальних проблем (співвідношення цих категорій) можна зрозуміти, використовуючи відоме гасло «Думай глобально, дій локально». Наприклад, якщо в Україні є достатньо таких природних ресурсів, як прісна вода та родюча земля, то це не привід ставитися до цих ресурсів як до об'єкта хижацького використання на підставі того, що ця проблема на макрорівні у сучасності є не актуальною.

Інноваційна маркетингова система управління конкурентоспроможністю бізнесу ґрунтується на таких засадах, як відповідний дизайн підприємницьких структур, критерієм ефективності якого є максимальне створення цінності для споживачів (цільових аудиторій), а також гнучка система маркетингового управління, яка спроможна відповідати на макроекономічні та глобальні виклики, які спричинені національними та глобальними проблемами сучасності.

У сучасному маркетинговому середовищі все більшого значення набувають поведінкові чинники, які характеризують тенденції ринку та визначають напрями формування ланцюжків створення вартості та логістичних ланцюжків сучасного бізнесу.

Поведінкові дослідження виходять на перший план у маркетингових дослідженнях, оскільки дають змогу прогнозувати з більшою ймовірністю, ніж методи, побудовані на основі вивчення історичних статистичних даних. Порівняння джерел даних для аналізу на основі поведінкових та статистичних даних наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, переваги статистичних джерел даних істотно доповнюються перевагами поведінкових джерел, які мінімізують недоліки традиційних джерел інформації для маркетингових досліджень. З іншого боку, поведінкові дослідження стикаються з необхідністю численних перевірок достовірності даних, оскільки більше підлягають впливу випадкових чинників, аніж статистичні дані.

Також виходячи з більшої відносної доступності поведінкових даних у сучасних сервісах (Google trends, Google analytics, Google ads тощо), можна

передбачити великі можливості щодо застосування гнучких маркетингових систем у дизайні підприємницьких структур, навіть порівняно з величезними можливостями, які наявні у сучасному бізнесі, digital-маркетингу, онлайн-платформах та інших сервісах.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження з'ясовано, що врахування поведінкових чинників (із необхідним підтвердженням достовірності даних) є важливим складником сучасного дизайну підприємницьких структур на основі гнучких маркетингових систем управління бізнесом. Урахування макроекономічних та глобальних чинників, як показує практика маркетингу, потребує доповнення поведінковими даними для проведення маркетингового дослідження з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ураховуючи велику частоту змін зовнішнього середовища та велику ступінь взаємозв'язку між економічними системами у глобальному економічному просторі, необхідно більше уваги приділяти глобальним проблемам як на глобальному, так і на локальному рівні заради досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення глобальної гармонії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств / Н.М. Бабко, С.М. Калініченко, А.В. Микитася, Л.С. Харчевнікова. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 299–307.
3. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102–108.
4. Євтушенко В.А. Пандемічні зміни інституційних форм соціальної відповідальності в підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/535/513> (дата звернення: 26.01.2022).

5. Зрибнева І.П. Основні аспекти стійкості розвитку в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 100–105.

6. Лозова Т.І., Олійник Г.Ю., Олійник О.А. Моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії та ефективність її впровадження. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 29–34.

7. Робул Ю.В. Предмет та завдання макромаркетингу, пов'язані з розвитком цифрових маркетингових систем. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. Вип. 2(75). С. 93–100.

8. Рябов І.Б., Шевкопляс І.М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8423> (дата звернення: 26.01.2022).

9. Чернишова Л.О. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 51–55.

10. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 1. С. 70–78.

11. Sustainable Development Goals. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 26.01.2022).

REFERENCES:

1. Abramovych I.A., Volovyk D.V. (2020) Marketing activities of the enterprise and control of its implementation]. *Agrosvit*, no. 10, pp. 52–56.

2. Babko N.M., Kalinichenko S.M., Mykytas A.V., Kharchevnikova L.S. (2019) Marketing management: features of implementation in the management system of agricultural enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu Silskoho Hospodarstva «Ekonomiczni Nauky»*, vol. 202, pp. 299–307.

3. Bahorka M.O., Yurchenko N.I. (2020) Formation of complex marketing system at enterprise]. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University Series: Economy and Management*, vol. 31(70), no. 1, pp. 102–108.

4. Yevtushenko V.A. (2021) Pandemichni zminy instytutsiinykh form sotsialnoi vidpovidalnosti v pidpriemnytskii diialnosti [Pandemic changes in institutional forms of social responsibility in entrepreneurial activity]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 28. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/535/513> (accessed 26 January 2022).

5. Zrybnieva I.P. (2020) Osnovni aspekty stiikosti rozvytku v upravlinni konkurentospromozhnistiu subiektyv innovatsiinoho pidpriemnytstva [The main aspects of sustainable development in the management of competitiveness of innovative entrepreneurs]. *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 15, pp. 100–105.

6. Lozova T.I., Oliinyk H.Yu., Oliinyk O.A. (2021) Modeliuvannia marketynhovoї systemy korporatyvnoho upravlinnia kompanii ta efektyvnist yii vprovadzhenia [Design of the marketing system of corporate management of company and efficiency of her introduction]. *Ekonomika ta Derzhava*, no. 2, pp. 29–34.

7. Robul Yu.V. (2020) Predmet ta zavdannia makromarketynhu poviazani z rozvytkom tsyfrovyykh marketynhovykh system [Scope of macro marketing related to the development of digital marketing systems]. *Economic Innovations*, vol. 22, no. 2(75), pp. 93–100.

8. Riabov, I.B., Shevkoptyas I.M. (2020) Osoblyvosti ta suchasni tendentsii zastosuвання systemy digital-marketynhu na pidpriemstvi [Features and current trends in the application of digital marketing system in the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8423> (accessed 26 January 2022).

9. Chernyshova L.O. (2018) Brendynh u systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu mizhnarodnoi kompanii [Branding in the international competitiveness management system]. *Global and National Problems of Economics*, vol. 23, pp. 51–55.

10. Chykurkova A.D., Horikhovskiy M.V. (2019) Sistema upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv [Management system for agricultural enterprises competitiveness]. *The Economic Discourse*, vol. 1, pp. 70–78.

11. Sustainable Development Goals. United Nations. Available at: <https://sdgs.un.org/goals> (accessed 26 January 2022).

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

COMPLEX ASSESSMENT OF THE LEVEL OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

УДК 658.1-049.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-11>

Копилюк О.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів,
економічної безпеки, банківської справи
та страхового бізнесу
Львівський торговельно-економічний
університет

Музичка О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів,
економічної безпеки, банківської справи
та страхового бізнесу
Львівський торговельно-економічний
університет

Рутар Р.І.

магістр
Львівський торговельно-економічний
університет

Корулюк Oksana

Lviv University of Trade and Economics

Muzychka Olexandra

Lviv University of Trade and Economics

Rutar Roman

Lviv University of Trade and Economics

Розкрито сутність категорії «фінансово-економічна безпека підприємства» як універсальної та комплексної дефініції, яка ґрунтується на системі ідентифікації, оцінюванні, мінімізації потенційних і реальних ризиків, загроз і небезпек, забезпечує максимізацію результативності діяльності, вартості бізнесу, захист інтересів усіх учасників виробничо-господарського процесу. Розроблено авторський підхід до методики оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі індикаторного підходу, який дає змогу диференціювати такі рівні безпеки: високий, задовільний, незадовільний, критичний. Як часткові складники запропоновано індикатори безпеки: майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. Практичну реалізацію даної методики здійснено з використанням фактичних даних ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2016–2020 рр. та ідентифіковано високий рівень фінансово-економічної безпеки даного суб'єкта господарювання.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека підприємства, рівень безпеки, індикатори безпеки, загрози, небезпеки.

The essence of the category «financial and economic security of the enterprise» as a universal and comprehensive definition, based on the system of identification, assessment, minimization of potential and real risks, threats and dangers, maximizes performance, business value, protects the interests of all participants in the production and economic process. The level of financial and economic security of the enterprise is assessed in quantitative and qualitative terms in a dynamic dimension. The author's approach to the method of assessing the level of financial and economic security of the enterprise based on the indicator approach, which allows to differentiate the following levels of security: high, satisfactory, unsatisfactory, critical. The algorithm of indicator assessment of financial and economic security determines the weights for the main subgroups, taking into account their importance and the level of impact (positive, negative) on financial and economic security. The high level of financial and economic security of the enterprise provides resistance to threats and dangers, the ability to self-finance, implement current and strategic plans. A satisfactory level of financial and economic security of the enterprise indicates that the problems are potential, real risks and threats do not affect the ability of the enterprise to pay its obligations. Unsatisfactory level of financial and economic security of the enterprise shows the existing real crisis phenomena and threats, the level of solvency of the enterprise is low, requires reactive management to overcome threats and dangers. The critical level of financial and economic security of the enterprise confirms the signs of insolvency, inability to repay obligations, threats and dangers are real, can lead to bankruptcy or reorganization. As partial components, security indicators are proposed: property status, liquidity, financial stability, business activity, profitability. The practical implementation of this technique was carried out using the actual data of PJSC «Carlsberg Ukraine» for 2016–2020, and identified a high level of financial and economic security of the entity. It is noted that the company has reserves for economic growth, increase of own capital and potential, its activity is balanced, financial stability is high.

Key words: financial and economic security of the enterprise, security level, security indicators, threats, dangers.

Постановка проблеми. Екзистенційні виклики та загрози, пандемічні умови, ризики, які супроводжують операційну та інші види діяльності підприємства, суттєво впливають на раціональне використання ресурсів, ефективність виробництва, фінансову стійкість та платоспроможність. Погіршення основних показників діяльності підприємства призводить до зниження рівня фінансово-економічної безпеки та може зумовити процедуру ліквідації й банкрутства. За таких умов актуалізується проблема комплексної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, яка дає змогу не лише виявити її стан, загрози та небезпеки функціонування, а й конкретизувати заходи управління в кризових умовах. Підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є пріоритетним завданням, реалізація якого забезпечить збереження ринків збуту, оптимізацію ресурсного потенціалу, зміцнення економічної стабільності, збільшення прибутків, вирішення існуючих фінансово-господарських проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжними та вітчизняними науковцями здійснено значну кількість досліджень, які відображають теоретичні та прикладні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств різних галузей економіки. Основні аспекти визначення сутності поняття економічної та фінансової безпеки як її складника, системи критеріїв і параметрів оцінювання, загроз і небезпек досліджено у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: К. Рачковські, Л. Карбовнік, Ю. Франк-Домбровська, М. Зуба, Р. Ката, К. Новак, М. Лещинська, А. Коваль, В. Себастьянка, І. Крац, І. Химич, Т. Винник, Н. Константюк, Н. Тимошик, Н. Юрик та ін. Незважаючи на вагомий доробок із даних питань, в умовах сьогодення залишаються недостатньо вирішеними питання систематизації ризиків і загроз екзогенного та ендогенного характеру для функціонування підприємства, методичного інструментарію оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування методики комплексної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних наукових підходах відсутня однозначність щодо розкриття сутності та особливостей фінансово-економічної безпеки підприємства. Зокрема, інтегруючи та співставляючи поняття «фінансова» та «економічна» безпека підприємства, К. Рачковські відзначає, що «...тоді як економічна безпека є більш ширшим поняттям, що є закономірним, фінансова безпека є вузьким, хоча й фундаментальним синонімом економічної безпеки». Фінансову безпеку вчений визначає як процес постійного зниження та усунення фінансових ризиків для забезпечення достатності капіталу, його адаптивності до профілю ризику й переваг конкретного суб'єкта господарювання. Для забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання необхідні ліквідність, фінансова та капітальна стійкість з урахуванням масштабів здійснюваної діяльності [1].

Л. Карбовнік [2], Ю. Франк-Домбровська [3] та М. Зуба [4] ототожнюють фінансову безпеку зі здатністю підтримувати ліквідність і платоспроможність, а також із високою ефективністю управління підприємством.

Науковці Р. Ката, К. Новак, М. Лещинська, А. Коваль, Б. Себастьянка фінансову безпеку визначають як стійкість у довгостроковій перспективі та спроможність подолання поточних ризиків як фінансового, так і нефінансового характеру й можливості матеріалізації нефінансового ризику [5, с. 29].

На думку І. Крац, фінансова безпека – це можливість отримати кошти, коли у цьому виникає необхідність. Це стан (не загрозливий), який дає суб'єкту відчуття впевненості у його функціонуванні та шанс на розвиток. Під фінансовою безпекою розуміють також проміжний стан у формуванні фінансової незалежності [6]. Антонім цього поняття – фінансова загроза.

Із позицій антикризового менеджменту фінансово-економічний складник безпеки підприємства трактується як сформований з урахуванням організаційного та управлінського складників фінансово-економічний план, який стосується як самої діяльності, так і загального розвитку підприємства у цілому з урахуванням швидкозмінних умов ведення бізнесу на національному та міжнародному рівнях [7].

Системний підхід до розкриття сутності даного поняття полягає у тому, що фінансово-економічна безпека підприємства є досить складною системою з певною структурою і механізмом відносин між її елементами. Мета системи – забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому [8, с. 47].

На нашу думку, фінансово-економічну безпеку підприємства слід розглядати як універсальну та комплексну дефініцію, яка ґрунтується на системі ідентифікації, оцінюванні, мінімізації потенційних і реальних ризиків, загроз та небезпек, забезпечує максимізацію результативності діяльності, вартості бізнесу, захист інтересів усіх учасників виробничо-господарського процесу.

Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства оцінюється з кількісного та якісного боків у динамічному вимірі. Для оцінювання інтегрального показника фінансово-економічної безпеки підприємства (ІФЕБ) пропонуємо використати авторський підхід, згідно з яким значення даного показника визначається за формулою:

$$I_{\text{ФЕБ}} = I_{\text{МС}} \times 0,2 + I_{\text{Л}} \times 0,2 + I_{\text{ФС}} \times 0,2 + I_{\text{ДА}} \times 0,2 + I_{\text{Р}} \times 0,2, \quad (1)$$

де $I_{\text{МС}}$, $I_{\text{Л}}$, $I_{\text{ФС}}$, $I_{\text{ДА}}$, $I_{\text{Р}}$ – запропоновані часткові індикатори (матеріального стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності) фінансово-економічної безпеки підприємства, які формують інтегральний індикатор.

В алгоритмі індикаторної оцінки фінансово-економічної безпеки велике значення має визначення вагових коефіцієнтів для основних підгруп з урахуванням їх значимості та рівня впливу (позитивний, негативний) на фінансово-економічну безпеку. Їх ранжування здійснюється з використанням їхньої частки, а сукупність становить 1. Найбільш значимими методами залишаються метод експертних оцінок та метод порівняння із середньогалузевим значенням. Даний підхід апробовано на фактичних даних звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2016–2020 рр., яке є підприємством галузі виробництва пива й безалкогольних напоїв та одним із лідерів ринку (табл. 1).

Уважаємо, що рівень фінансово-економічної безпеки підприємства може бути високим, задовільним, проблемним, незадовільним (табл. 2).

Інтегральний показник фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Карлсберг Україна» представлено на рис. 1.

Як засвідчили проведені розрахунки, інтегральний індикатор фінансово-економічної безпеки впродовж 2016–2020 рр. демонстрував стійку динаміку до зростання з 1,685 у 2016 р. до 2,165 у 2020 р. Дані значення дали змогу оцінити рівень безпеки як високий, а підприємство – як стійке до загроз і небезпек, здатне до самофінансування, реалізації поточних та стратегічних планів, раціонального розподілу фінансових ресурсів, забезпечення корпоративної безпеки у поточному й стратегічному вимірах. Підприємство має резерви для економічного зростання, нарощення власного капіталу й потенціалу, його діяльність збалансована, фінансова стійкість – висока.

Висновки з проведеного дослідження. Запропоновано визначення сутності категорії «фінансово-економічна безпека підприємства» як універсальної та комплексної дефініції, яка

Розрахунок інтегральних індикаторів у розрізі визначених складників фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2016–2020 рр.

Показники	Вагове значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Показники безпеки майнового стану						
Коефіцієнт зносу	0,25	0,154	0,145	0,154	0,157	0,157
Коефіцієнт придатності	0,25	0,096	0,105	0,096	0,093	0,093
Фондомісткість	0,25	0,075	0,080	0,060	0,060	0,068
Фондовіддача	0,25	0,843	0,778	1,028	1,053	0,930
Інтегральний індикатор безпеки майнового стану	0,2	1,168	1,108	1,338	1,363	1,248
Показники безпеки ліквідності підприємства						
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,33	0,469	0,492	0,488	0,479	0,459
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,33	0,432	0,429	0,386	0,363	0,376
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,374	0,330	0,258	0,231	0,262
Інтегральний індикатор безпеки ліквідності	0,2	1,275	1,251	1,133	1,073	1,097
Показники безпеки фінансової стійкості підприємства						
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,25	0,131	0,162	0,161	0,158	0,150
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,274	0,459	0,453	0,423	0,376
Коефіцієнт фінансової залежності	0,25	0,119	0,088	0,089	0,093	0,100
Коефіцієнт фінансового ризику	0,25	0,228	0,136	0,138	0,148	0,166
Інтегральний індикатор безпеки фінансової стійкості	0,2	0,752	0,845	0,841	0,821	0,792
Показники безпеки ділової активності підприємства						
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,142	0,135	0,162	0,231	0,255	0,228
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,143	0,243	0,523	0,894	1,014	0,733
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,143	1,414	1,645	1,655	1,682	1,519
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	0,143	0,014	0,012	0,012	0,012	0,013
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів	0,143	1,888	2,974	3,933	4,061	3,804
Коефіцієнт оборотності короткострокової кредиторської заборгованості	0,143	0,811	0,859	0,821	0,841	0,695
Співвідношення короткострокової кредиторської та дебіторської заборгованості	0,143	0,082	0,075	0,071	0,072	0,065
Інтегральний індикатор безпеки ділової активності	0,2	4,587	6,251	7,617	7,936	7,058
Показники безпеки рентабельності підприємства						
Рентабельність підприємства	0,125	0,023	0,026	0,044	0,038	0,041
Рентабельність власного капіталу	0,125	0,042	0,044	0,071	0,059	0,064
Рентабельність необоротних активів	0,125	0,068	0,060	0,097	0,079	0,083
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,125	0,170	0,170	0,165	0,166	0,160
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,125	0,023	0,024	0,032	0,025	0,032
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,125	0,025	0,023	0,027	0,021	0,025
Коефіцієнт реінвестування	0,125	0,220	0,213	0,126	0,153	0,149
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,125	0,074	0,075	0,072	0,073	0,077
Інтегральний індикатор безпеки рентабельності підприємства	0,2	0,645	0,635	0,634	0,614	0,631
Інтегральний індикатор фінансово-економічної безпеки підприємства	x	1,685	2,018	2,312	2,361	2,165

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Якісна характеристика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Значення інтегрального показника	Характеристика
Більше 1	Високий рівень фінансово-економічної безпеки, стійкість до загроз і небезпек, здатність до самофінансування, реалізації поточних та стратегічних планів
0,67-1	Задовільний рівень фінансово-економічної безпеки. Проблеми мають потенційний характер, реальні ризики й загрози не впливають на здатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями
0,34-0,66	Незадовільний рівень фінансово-економічної безпеки. Наявні реальні кризові явища і загрози, рівень платоспроможності підприємства низький, вимагає реактивного менеджменту для подолання загроз і небезпек
0-0,33	Критичний рівень фінансово-економічної безпеки. Ознаки неплатоспроможності, нездатності погасити зобов'язання, загрози та небезпеки реальні, можуть спричинити банкрутство або реорганізацію

Джерело: авторська розробка

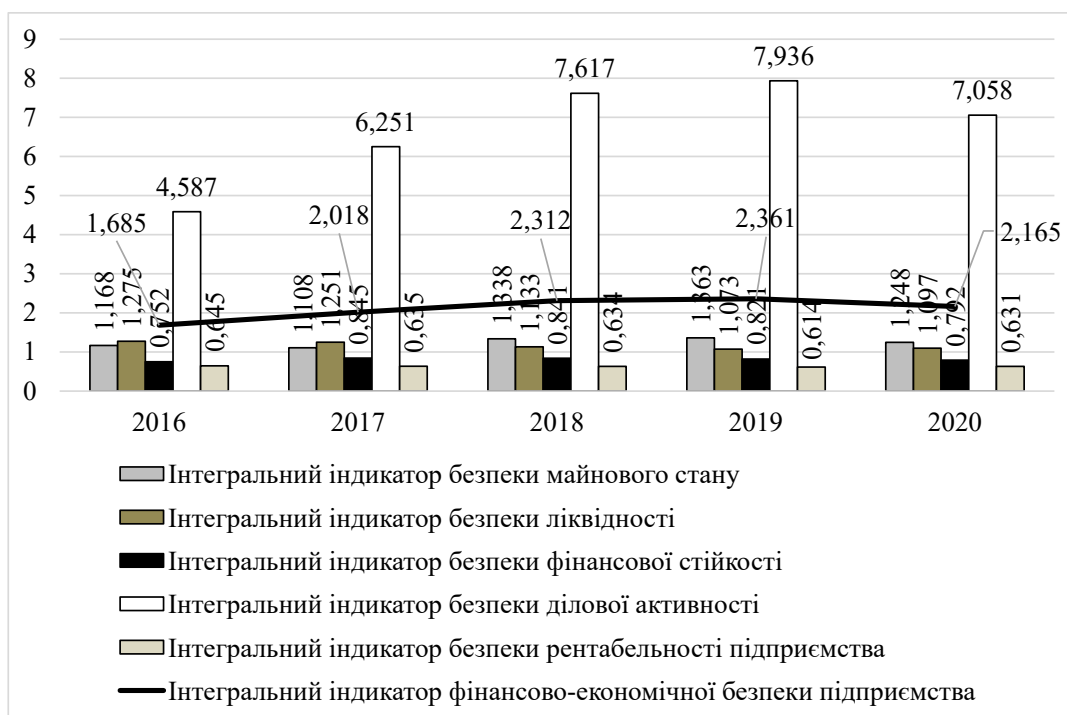


Рис. 1. Інтегральний індикатор фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2016–2020 рр.

Джерело: авторська розробка

ґрунтується на системі ідентифікації, оцінюванні, мінімізації потенційних і реальних ризиків, загроз і небезпек, забезпечує максимізацію результативності діяльності, вартості бізнесу, захист інтересів усіх учасників виробничо-господарського процесу. Розроблено методичний інструментарій для комплексного оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі індикаторного підходу, який дає змогу диференціювати такі рівні безпеки: високий, задовільний, незадовільний, критичний. Як часткові складники запропоновано індикатори безпеки: майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.

Подальші дослідження у цьому напрямі повинні спрямовуватися на розроблення основних

елементів системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, механізмів її реалізації, ідентифікації ризиків, загроз та небезпек.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Raczkowski K. Bezpieczeństwo finansowe. Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie. Difin. Warszawa. 2014. S. 299–324.
2. Karbownik L. Kasowe i memoriałowe mierniki oceny bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Economica. 2012 a. S. 79–93.
3. Franc-Dąbrowska J. Bezpieczeństwo finansowe a efektywność zaangażowania kapitałów własnych. Roczniki Nauk Rolniczych. 2006. Seria G 93(1). S. 121–128.

4. Zuba M. Wpływ wstąpienia Polski do UE na rentowność i bezpieczeństwo finansowe wybranych spółdzielni mleczarskich. *Zeszyty Naukowe SGGW. Problemy Rolnictwa Światowego*. 2010. № 10(25). S. 116–124.

5. Kata R., Nowak K, Leszczyńska M. Kowal A., Sebastianka B. Bezpieczeństwo finansowe gospodarstw domowych – wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego Rzeszów. 2021. 322 s.

6. Kraś I. Polityka banku centralnego a bezpieczeństwo finansowe państwa. *Przegląd Strategiczny*. 2013. № 1.

7. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління / І.Г. Химич, Т.М. Винник, Н.І. Константюк, Н.С. Тимошик та ін. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153–159.

8. Формування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі управління портовими підприємствами : монографія / за ред. Л.В. Ширяєвої. Київ : Інтернаука, 2021. 174 с.

REFERENCES:

1. Raczkowski K. (2017) Bezpieczeństwo finansowe. *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie*. Difin. Warszawa. S. 299–324.

2. Karbownik L. (2012a) Kasowe i memoriałowe mierniki oceny bezpieczeństwa finansowego

przedsiębiorstwa. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Economica*. S. 79–93.

3. Franc-Dąbrowska J. (2006) Bezpieczeństwo finansowe a efektywność zaangażowania kapitałów własnych. *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G* 93(1). S. 121–128.

4. Zuba M. (2010) Wpływ wstąpienia Polski do UE na rentowność i bezpieczeństwo finansowe wybranych spółdzielni mleczarskich. *Zeszyty Naukowe SGGW. Problemy Rolnictwa Światowego*. 10(25). S. 116–124.

5. Kata R., Nowak K, Leszczyńska M. Kowal A., Sebastianka B. (2021) Bezpieczeństwo finansowe gospodarstw domowych – wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego Rzeszów. 322 s.

6. Kraś I. (2013) Polityka banku centralnego a bezpieczeństwo finansowe państwa. *Przegląd Strategiczny*, nr 1.

7. Khimich I.G., Vynnyk T.M., Konstantyuk N.I., Timoshik N.S., Yurik N.E. (2021) Finansova bezpeka pidpryyemstva yak antykrizovyy metod upravlinnya [Financial security of the enterprise as an anti-crisis management method]. *Modern Economics*, vol. 25, pp. 153–159. (in Ukrainian)

8. Shiryayeva L.V. (2021) Formuvannya mekhanizmu zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky v systemi upravlinnya portovymy pidpryyemstvamy [Formation of the mechanism of financial and economic security in the management system of port enterprises]. Kyiv: Internauka Publishing House, 174 p. (in Ukrainian)

ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ
НА РИНКУ КАВИ УКРАЇНИRESEARCH OF THE INDUSTRY STRUCTURE
IN THE COFFEE MARKET OF UKRAINE

Установлено основні чинники, які сприяють розвитку ринку натуральної кави як в Україні, так і у світі, проаналізовано тенденції розвитку роздрібного товарообігу кави в Україні, її експорту та імпорту. Визначено, що найбільшою популярністю в Україні користуються всесвітньовідомі бренди кави, хоча останніми роками зростає попит і на вітчизняні товарні марки. Проаналізовано регіональний аспект попиту на каву, встановлено основні чинники, які утруднюють входження нових підприємств у галузь виробництва кави, зокрема прихильність споживачів до брендів та партнерські відносини виробників із постачальниками кавових зерен і посередниками. Подано результати опитування споживачів кави, які свідчать, що понад 50% із них надає перевагу меленій каві. При цьому споживачі найчастіше купують каву саме для власного споживання, хоча понад 30% – як подарунок. На підставі результатів прогнозування обсягів реалізації кави в Україні встановлено тенденцію до зростання місткості вітчизняного ринку кави у перспективі.

Ключові слова: ринок кави України, попит на каву, прогноз обсягів реалізації кави, бренди кави, потреби споживачів кави.

УДК 658.8.012.12

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-12>

Косар Н.С.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет
«Львівська політехніка»

Кузьо Н.Є.²

старший викладач ЗВО
кафедри маркетингу і логістики
Національний університет
«Львівська політехніка»

Сворень О.М.

магістр
Національний університет
«Львівська політехніка»

Kosar Nataliia

Lviv Politechnic National University

Kuzo Nataliia

Lviv Politechnic National University

Svoren Olena

Lviv Politechnic National University

The main factors that contribute to the development of the natural coffee market both in Ukraine and in the world are the acceleration of the rhythm of people's lives, the increase in the popularity of coffee, the increase in the number of catering establishments that sell coffee. At the same time, the demand for natural grain coffee and ground coffee is increasing. The rise of coffee consumption in Ukraine causes an increase in coffee imports. The world-famous coffee brands are the most popular in Ukraine. In particular, the highest places in ratings regarding the preferences of consumers in the category of grain and ground coffee in 2019 have taken the Italian brand Lavazza, the German brand Jacobs and the Ukrainian brand Gemini. In Ukraine, today the coffee market consists of more than 1.5 thousand operators – large and small coffee producers. The demand for coffee in Ukraine depends on the region. Most natural coffee is consumed by residents of large cities and regional centers. Regionally high demand for coffee exists in Western Ukraine, where coffee tourism is developing. There is a high margin in the coffee market, which increases the competitive threat to its existing producers from potential producers. Entering this industry requires small investments, but the limiting factors are the formed commitment of consumers to the existing brands on the market and partnerships of existing manufacturers with their suppliers of coffee beans and intermediaries. The survey of coffee consumers shows that most of them – more than 50% prefer ground coffee. At the same time, consumers most often buy coffee for their consumption, although more than 30% – as a gift. When buying coffee, consumers prefer supermarkets, hypermarkets, and shops near home, paying the most attention to advertising on the Internet and outdoor advertising. The Ukrainian coffee market can be considered as actively developing, the demand for it is constantly increasing and has significant potential for its further development. In particular, the forecast of coffee sales in Ukraine in 2022 with a probability of 0.95 is from 8.114 billion UAH to 10.198 billion UAH, which indicates an increase in the capacity of the domestic coffee market.

Key words: Ukrainian coffee market, demand for coffee, forecast of coffee sales volumes, coffee brands, needs of coffee consumers.

Постановка проблеми. Сьогодення характеризується нестабільністю маркетингового середовища функціонування вітчизняних підприємств на ринку, яка значною мірою впливає на ефективну організацію та управління їхньою маркетинговою діяльністю. Тому у сучасних умовах актуальними є питання є аналізу маркетингового середовища підприємств, передусім галузі, у якій вони функціонують, та перспектив її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останніми роками ринок кави є об'єктом дослідження низки науковців. Зокрема, А.С. Карнаушенко досліджено основні чинники, що сприяють зростанню роздрібного споживання кави у світі загалом та в Україні зокрема, вплив на нього збільшення кількості закладів громадського харчування, регіональний аспект розвитку кавового бізнесу в Україні, перспективи діяльності закладів громадського

харчування на ньому [1, с. 104–108]. О.В. Зибарева та Т.А. Воронюк зосереджують увагу на дослідженні тенденцій розвитку глобального ринку кави, їхньому впливі на український ринок кави, аналізі споживання кави та його прогнозуванні на перший квартал 2018–2021 рр. [2, с. 29]. Динаміку споживання, експорту та імпорту кави протягом 2005–2011 рр., особливості даного ринку проаналізовано Б.В. Духницьким [3, с. 61–62]. Г.В. Кушнірук досліджено розвиток кавового туризму м. Львова, чинники та проблеми, які його супроводжують [4]. Деякі науковці, такі як Т.А. Воронюк та Н.І. Зайончківська, аналізують діяльність посередників на ринку кави – кав'ярень, зокрема обґрунтовуючи їхні конкурентні стратегії [5, с. 64–66; 6]. Проте проведений аналіз наукових публікацій свідчить, що у них відсутній комплексний підхід до аналізу галузі виробництва кави, відсутні дослідження

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-3276>

зі збиранням первинної маркетингової інформації через опитування споживачів кави та прогнозування попиту на каву у річному вимірі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження галузевої структури на ринку кави України та перспектив його розвитку, потреб споживачів на ньому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прискорений ритм життя вимагає від людей, щоб вони постійно перебували у тонусі. Саме кава є тим напоєм, що може придати людині бадьорості і забезпечити їй отримання смакового задоволення. Існують основні чинники, які сприяють тому, що зростає споживання натуральної кави як в Україні, так і у світі, зокрема прискорення ритму життя людей, підвищення популярності кави, збільшення кількості як кав'ярень, так і кафе [1, с. 103–104]. За обсягами реалізації товарів кава посідає друге місце у світі за таким показником, як обіг коштів, відразу після енергоносіїв, перевищуючи обсяги реалізації зброї та високих технологій.

Статистичні дані свідчать, що населення у світі випиває понад 500 млрд чашок кави протягом року, лідером за споживанням кави є населення Фінляндії, що споживає понад 1 680 чашок цього напою. Водночас українці випивають у середньому лише від 100 до 120 чашок кави на рік, тому ринок кави України можна розглядати як такий, який активно розвивається, попит на ньому постійно збільшується та має значний потенціал для свого подальшого розвитку. Збільшення відбувається у сегменті споживання кави у закладах громадського харчування, поза домом, при цьому збільшується попит на натуральну зернову каву та мелену каву, хоча раніше українці надавали перевагу розчинній каві [7].

Роздрібний товарообіг кави має стійку тенденцію до зростання, зокрема він зріс у 2020 р. у 3,67 рази порівняно з 2010 р. У табл. 1 подано інформацію про динаміку обсягу роздрібного товарообороту кави в Україні.

Таблиця 1

Обсяг роздрібного товарообороту кави в Україні

Періоди	Роздрібний товарообіг кави, млн грн	Зростання до попереднього року, %
2010	2022	-
2011	2513	24,28
2012	2936	16,83
2013	3252	10,76
2014	3179	-2,24
2015	4282	34,70
2016	4596	7,33
2017	4904,2	6,71
2018	5852,9	19,34
2019	6655,5	13,71
2020	7428,3	11,61

Джерело: складено на основі [8]

У 2018 р. в Україні виробництво кави збільшилося на 24,3%, а в 2019 р. – на 3,5% [8]. При цьому в основі виробництва кави в Україні лежить імпорт такого сировинного продукту, як кавові зерна (сорт арабіка чи робуста). У подальшому вони підлягають обсмаженню, фасуванню, та українські виробники кави реалізують на ринку продукти під власними товарними марками. Виробниками кави в Україні можна вважати ті підприємства, що проводять обсмажування, помел, розфасування зерен кави та виробляють із неї інші товари кавової групи чи реалізують одну з вищезазначених функцій [7]. Збільшення споживання в Україні зумовлює зростання імпорту кави (рис. 1).

У 2018 р. імпорт кави в Україну порівняно з попереднім роком зріс на 28,6%, у 2019 р. – на 12,3%, у 2020 р. – на 8,4%. У 2020 р. найбільше Україна імпортувала кави з Польщі (частка даної країни становила 22,7%), Італії (15,3%) та Німеччини (8,1%) [9].

Аналіз рис. 1 показує, що експорт кави з України не має чітко вираженої тенденції: він то зростає, то зменшується.

В основі формування попиту на каву лежить його споживання. У середньому українці випивають 3 кг меленої кави щороку, перевершуючи за цим показником населення пострадянських країн: у середньому білоруси випивають лише 200–300 г меленої кави щороку, росіяни – до 1 кг. Проте за споживанням кави українці, наприклад, суттєво відстають від фінів, які випивають майже 12,5 кг на одну людину щороку, та італійців – 5,9 кг [1, с. 107].

Зростанню попиту на каву сприяють і заходи паблік рілейшнз, зокрема товарної пропаганди. Зокрема, у м. Львові та м. Києві відбуваються кавові фестивалі, які спрямовані на популяризацію якісної кави в Україні, формування сприятливих можливостей для подальшого розвитку індустрії кави та обміну досвідом у сфері виробництва та продажу кави [1, с. 107]. В Україні сьогодні спостерігається і достатньо висока концентрація різних об'єктів громадського харчування, що сприяє посиленню конкуренції у сфері реалізації кави та підвищує обсяги реалізованої кави та продуктів із неї.

Стрімко зростає на українському ринку і пропозиція кави з погляду розширення збутової мережі її реалізації. Водночас на ринку кави загострюється і конкурентна боротьба, що позитивно відображається на якості кави. При цьому найгостріша конкурентна боротьба існує у низькому ціновому сегменті реалізації кавових напоїв. Належну підтримку ринку кави забезпечує і зростання кількості різних міні-кав'ярень та каво-шопів. Останні використовують передусім якісне натуральне зерно та сучасні альтернативні методи щодо приготування даного напою, різноманітні методи обсмажування зерен кави та її приготування [7].

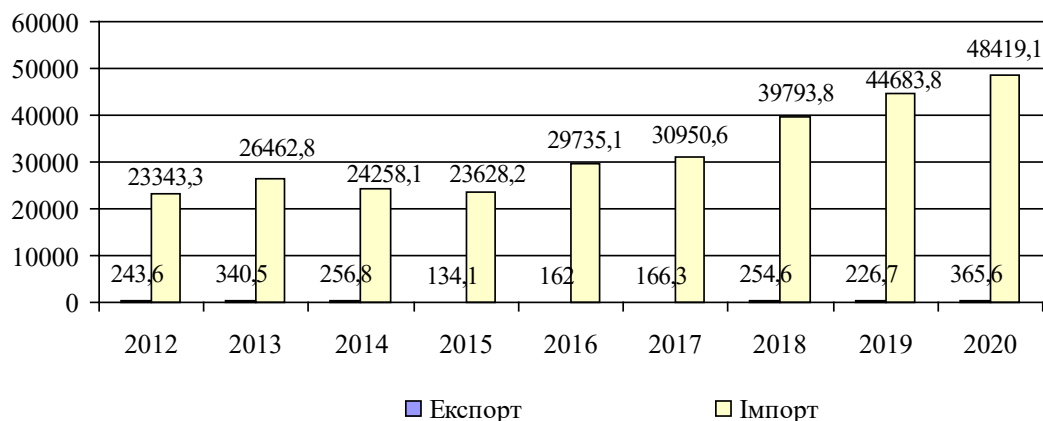


Рис. 1. Експорт та імпорт кави в Україні, т

Джерело: [8]

Найбільшою популярністю в Україні користуються всесвітньовідомі бренди. Зокрема, найвищий рейтинг щодо переваг споживачів у категорії зернової та меленої кави існує у такого італійського бренду, як Lavazza, далі йде німецька компанія Jacobs. Серед трійки лідерів і український бренд Gemini. Також у ТОП-10 кавових брендів увійшли Ambassador, «Кава зі Львова», Roberto TOTTI, «Черна карта», Ionia, ILLY та L'OR [10].

При цьому пріоритети українців щодо кавових брендів зернової та меленої кави у 2019 р. трохи змінилися порівняно з 2018 р. Найпопулярнішими брендами в Україні у 2018 р. були Jacobs, Lavazza та «Кава зі Львова».

В Україні на ринку кави сьогодні функціонують і великі виробники кави, товари яких є брендами та користуються попитом у споживачів, і невеликі – загалом понад 1,5 тис. операторів [11]. До найбільш відомих українських торговельних марок належать: ТМ Gemini, ТМ «Кава зі Львова», ТМ «Галка», ТМ «Віденська кава», ТМ «Жокей».

Ключовими чинниками успіху виробників на ринку кави є широка збутова мережа, висока якість продукції, оригінальність смаку продукції, відомість товарної марки, помірні ціни на товари, привабливе упакування, високий рівень сервісу посередників, активне просування, широкий товарний асортимент.

Попит на каву в Україні залежить від регіону. Найбільше натуральної кави споживають жителі великих міст та обласних центрів, зокрема Одеси, Львова, Харкова, Дніпра. Регіонально високий попит на каву існує у Західній Україні, де розвивається кавовий туризм, зокрема організовується міське свято «На каву до Львова», хоча величина роздрібного товарообороту кави є найвищою у Дніпропетровській, Харківській областях та у м. Києві [8].

На ринку кави існує висока маржинальність, що посилює конкурентну загрозу для існуючих її виробників із боку потенційних виробників.

Входження у дану галузь потребує невеликих інвестицій, проте обмежуючими чинниками є сформована прихильність споживачів до наявних на ринку брендів і партнерські відносини існуючих виробників зі своїми постачальниками кавових зерен. Останні суттєво впливають на діяльність виробників кави через підвищення цін на зерна кави (які також значно залежать від коливання курсу валют), обмеження партій поставок даних товарів, коригування умов поставок, погіршення якості кави. На ринку кави для його виробників та продавців існує значна конкурентна загроза з боку продавців товарів-замінників. Останніми є соки і чай, какао і капучіно, солодкі та мінеральні води.

Аналізуючи такий складник конкурентного оточення виробників кави, як споживачі, необхідно постійно аналізувати зміну їхніх смаків та вподобань, необхідність пропозиції їм особливих смаків кави, їх готовність купувати певний різновид кави за певною ціною.

Для визначення потреб споживачів було проведено маркетингове дослідження. Опитування проводилося у серпні 2021 р., відповіді отримано від 317 респондентів. У табл. 2 наведено основні результати опитування споживачів кави.

Для визначення доцільності розширення діяльності виробників кави та посередників, які їх реалізують доцільно визначити прогноз обсягів реалізації кави в Україні за даними табл. 1. На рис. 2 наведено побудовані тренди за лінійною, квадратичною та експотенційною функціями, які можуть бути використані для прогнозування обсягів реалізації кави в Україні у 2022 рр.

Серед побудованих моделей найвищий коефіцієнт детермінації отримали для квадратичної моделі $\hat{y} = 0,0306x^2 + 0,1518x + 2,0114$. Перевірку адекватності цієї моделі проведено за допомогою критерію Фішера, значення якого становить 326,59. Із імовірністю 0,95 і числом ступенів вільності $k_1=2$ і $k_2=8$ критичне значення становитиме

Таблиця 2

Основні результати опитування споживачів кави

Суть питання	Основні результати
Переваги споживачів кави щодо її видів	Більшість споживачів кави надає перевагу меленій каві (55,6%), 22,2% – каві в зернах, 17,9% – розчинній каві, а 4,3% споживачів – кавовим міксам
Напрями використання кави споживачами	Більшість споживачів кави купує її для власного споживання (86,3%), 30,8% – як подарунок, 24,8% – для друзів та родичів. 5,1% споживачів вибрали інше
Переваги споживачів кави щодо її виробників	Більшість споживачів кави надає перевагу вітчизняним виробникам (55,6%), а 44,4% – закордонним виробникам
Переваги споживачів кави щодо брендів кави	У споживачів кави найбільшим попитом користуються ТМ Jacobs (54,7%), ТМ Lavazza (53,8%), ТМ «Кава зі Львова» (47%) та ТМ «Галка» (35,9%). Також опитані полюбують ТМ Jardin (26,5%), ТМ Tchibo (21,4%), ТМ «Віденська кава» (19,7%), ТМ Carte Noire (17,1%), ТМ Fort (14,5%). Найменше купують ТМ Ambassador (12%), ТМ Davidoff (12%), ТМ Kimbo (10,3%), ТМ L'OR (9,4%). 8,5% опитаних споживають каву інших брендів
Переваги споживачів щодо кави з особливими смаками	Більшість споживачів кави надає перевагу продукції з класичними смаками (53,8%), проте 46,2% споживачів купують продукцію з особливими смаками
Переваги споживачів кави щодо її ваги упаковки	Стосовно меленої кави, то споживачі найчастіше вибирають упаковки вагою 100–250 г (43,1%) та 251–500 г (47,7%). Стосовно кави у зернах, то споживачі найчастіше вибирають упаковки вагою 100–250 г (34,6%) та 501–1000 г (46,2%). Стосовно розчинної кави, то споживачі найчастіше вибирають упаковки вагою до 100 г (60%). Стосовно кавових міксів, то споживачі найчастіше вибирають упаковки вагою 251–500 г (40%) та 501–1000 г (40%)
Переваги споживачів щодо місць купівлі кави	Споживачі кави надають перевагу супермаркетам та гіпермаркетам (75,2%) і магазинам біля дому (57,3%). Менше вони звертаються в кіоски та лотки (27,2%) та спеціалізовані магазини (11,1%). Інші місця купівлі вибрали 14,5% опитаних
Вплив реклами кави на споживачів	На рекламу в ЗМІ звертають увагу 37,6% опитаних, на рекламу у мережі Інтернет – 50,4%, на зовнішню рекламу – 69,2%, на сувенірну рекламу – 39,3%. Інші види реклами впливають на 26,6% опитаних

Джерело: розробка авторів

$F_{кр}=4,48$, тобто із заданою ймовірністю можна стверджувати, що побудована квадратична модель є адекватною статистичним даним. У табл. 3 наведено визначені прогностні значення обсягів реалізації кави в Україні та інтервали довіри.

Отже, обсяги реалізації кави в Україні у 2022 р. з імовірністю 0,95 становитимуть від

8,114 млрд грн до 10,198 млрд грн, що свідчить про зростання місткості ринку кави та значні перспективи для розвитку на цьому ринку вітчизняних виробників та посередників.

Висновки з проведеного дослідження.

Основними чинниками, які сприяють розвитку ринку натуральної кави як в Україні, так і у світі,

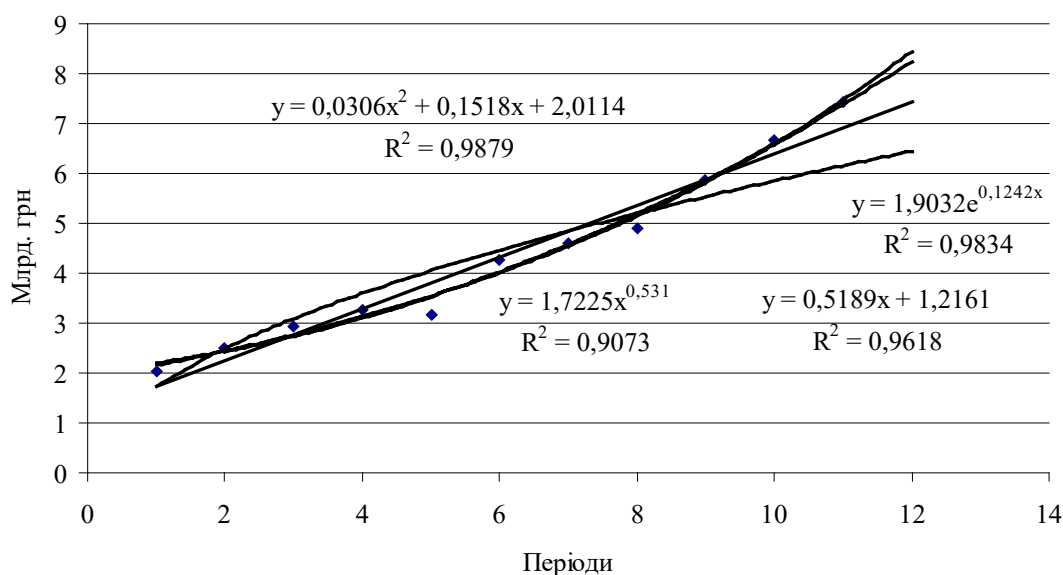


Рис. 2. Побудовані тренди за лінійною, квадратичною, степенною та експотенційною функціями для споживання кави в Україні

Джерело: розробка авторів

Таблиця 3

Прогноз обсягу реалізації кави в Україні та його інтервали довіри, млрд грн

Період	Прогнозне значення	Δу _p	Інтервал довіри	
			Нижня межа	Верхня межа
2022	9,156	1,042	8,114	10,198

Джерело: розробка авторів

є прискорення ритму життя людей, підвищення популярності кави серед населення, збільшення кількості закладів громадського харчування, які реалізують каву. При цьому збільшується попит на натуральну зернову каву та мелену каву, хоча раніше українці надавали перевагу розчинній каві.

Збільшення споживання кави в Україні зумовлює зростання імпорту кави. Найбільшою популярністю в Україні користуються всесвітньовідомі бренди кави. Зокрема, найвищі рейтинги щодо переваг споживачів у категорії зернової та меленої кави у 2019 р. були у італійського бренду Lavazza, німецького бренду Jacobs та українського бренду Gemini. В Україні на ринку кави сьогодні функціонують і великі виробники кави, товари яких є брендами та які користуються попитом у споживачів, і невеликі – загалом понад 1,5 тис операторів.

Попит на каву в Україні залежить від регіону. Найбільше натуральної кави споживають жителі великих міст та обласних центрів. Регіонально високий попит на каву існує у Західній Україні, де розвивається кавовий туризм. На ринку кави існує висока маржинальність, що посилює конкурентну загрозу для існуючих її виробників із боку потенційних виробників. Вхідження у дану галузь потребує невеликих інвестицій, проте обмежувачими чинниками є сформована прихильність споживачів до наявних на ринку брендів і партнерські відносини існуючих виробників зі своїми постачальниками кавових зерен та посередниками.

Проведене опитування споживачів кави свідчить, що більшість із них (понад 50%) надає перевагу меленій каві. При цьому споживачі найчастіше купують каву саме для власного споживання, хоча понад 30% – як подарунок. Під час купівлі кави споживачі надають перевагу супермаркетам, гіпермаркетам і магазинам біля дому, найбільше звертаючи увагу на рекламу у мережі Інтернет та зовнішню рекламу.

Ринок кави України можна розглядати як такий, що активно розвивається, попит на ньому постійно збільшується та має значний потенціал для свого подальшого розвитку. Зокрема, прогноз обсягів реалізації кави в Україні у 2022 р. з імовірністю 0,95 становить від 8,114 млрд грн до 10,198 млрд грн, що свідчить про зростання місткості вітчизняного ринку кави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Карнаушенко А.С. Кавова індустрія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Прийзовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 103–109.
- Зибарева О.В., Воронюк Т.А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 25–30.
- Духницький Б.В. Основи функціонування ринку кави та чаю в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 2. С. 59–62.
- Кушнірук Г.В. Сучасний стан і перспективи розвитку кавового туризму у Львові. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 56–61.
- Воронюк Т.А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7–8(76). С. 63–67.
- Зайончківська Н.І. Фірмовий стиль в естетиці європейських кав'ярень та особливості айденітики в дизайні українських кафе. *Збірник наукових праць магістрантів Інституту мистецтв спеціальності «Дизайн»*. 2018. Т. 1. URL: <http://masters.kubg.edu.ua/index.php/art/article/view/330#Xm5joKgzbIU> (дата звернення: 20.01.2022).
- Ароматний бізнес. Як заробляти на каві різних форматів. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/04/30/673504> (дата звернення: 21.01.2022).
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2022).
- Солодкі підсумки: Україна у 2020-му збільшила імпорт шоколаду та кави. URL: <https://investory.news/solodki-pidsumki-ukraina-u-2020-mu-zbilshila-import-shokoladu-ta-kavi> (дата звернення: 21.01.2022).
- Дослідження ринку кави в Україні. 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kofe-v-ukraine-2020-god> (дата звернення: 23.01.2022).
- Маркетингове дослідження ринку кави – короткий огляд. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofe-kratkij-obzor> (дата звернення: 20.01.2022).

REFERENCES:

- Karnaushenko A.S. (2020) Kavova industrija v Ukraini: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku [The coffee industry in Ukraine: the current situation and the prospects of development]. *Pryazovskij ekonomichnyj visnyk*, issue 2(19), pp. 103–109.
- Zybareva O.V., Voronjuk T.A. (2018) Rynok kav v Ukraini: potochnyj stan ta perspektyvy rozvytku [Coffee market in Ukraine: current status and prospects for development]. *Ekonomichnyj forum*, no. 1, pp. 25–30.
- Dukhnycykij B.V. (2016) Osnovy funkcionuvannja rynku kav ta chaju v Ukraini [Basics of coffee and tea market functioning in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 2. pp. 59–62.
- Kushniruk Gh.V. (2018) Suchasnyj stan i perspektyvy rozvytku kavovogho turyzmu u Ljvovi [Current state and prospects of the development of coffee tourism in Lviv]. *Visnyk Ljvivskogho instytutu ekonomiky i turyzmu. Serija: «Ekonomichni nauky»*, no. 1, pp. 56–61.

5. Voronjuk T.A. (2018) Zastosuvannja konkurentnykh strategij M. Portera u dijajnoti kav'jarenj [Application of M. Porter's competitive strategies in the activities of coffee houses]. *Innovacijna ekonomika*, no. 7–8 (76), pp. 63–67.

6. Zajonchkivs'ka N.I. (2018) Firmovyj stylj v estetyci jevropijs'kykh kav'jarenj ta osoblyvosti ajdentyky v dyzajni ukrajins'kykh kafe [Corporate style in the aesthetics of European coffee houses and identity features in the design of Ukrainian cafes]. *Zbirnyk naukovykh pracj maghistrantiv Instytutu mystectv specialjnosti «Dyzajn»*, vol. 1. Available at: <http://masters.kubg.edu.ua/index.php/art/article/view/330#Xm5joKgzbIU> (accessed 20 January 2022).

7. Aromatnyi biznes. Yak zarobliaty na kavi riznykh formativ [Fragrant business. How to make coffee in different formats]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/04/30/673504> (accessed 21 January 2022).

8. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 January 2022).

9. Solodki pidsumky: Ukraina u 2020-mu zbilshyla import shokoladu ta kavy [Sweet results: Ukraine in 2020 increased imports of chocolate and coffee]. Available at: <https://investory.news/solodki-pidsumki-ukraina-u-2020-mu-zbilshyla-import-shokoladu-ta-kavi> (accessed 21 January 2022).

10. Doslidzhennia rynku kavy v Ukraini. 2020 rik [Research of coffee market in Ukraine. The 2020 year]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kofe-v-ukraine-2020-god> (accessed 23 January 2022).

11. Marketynhove doslidzhennia rynku kavy – korotkyi ohliad [Marketing research of the coffee market – a brief overview]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofe-kratkij-obzor> (accessed 20 January 2022).

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА МАЛІ І СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА

BUSINESS PLANNING AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

У статті проаналізовано стан використання бізнес-планування у діяльності малих та середніх підприємств. Використання бізнес-планів розглянуто для створення нового підприємства або проекту, залучення фінансових ресурсів або антикризового управління. Визначено взаємозалежність між окремими проблемами функціонування малих та середніх підприємств та практикою використання у їхній діяльності бізнес-планів. Проаналізовано поширеність та з'ясовано причини відсутності серед інструментів менеджменту малих та середніх підприємств різних видів бізнес-планів, відокремлених за цільовим призначенням. Проблеми розвитку малих та середніх підприємств розглянуто через призму застосування ними бізнес-планування. Наголошено на існуванні об'єктивних та суб'єктивних причин, що заважають розвитку бізнес-планування на малих та середніх підприємствах. До об'єктивних причин відносять обмеженість фінансових ресурсів у малих господарств та суб'єктивну – прагнення їх зекономити на розробленні бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-планування, малі підприємства, малий та середній бізнес, планування, розвиток, особливості малих підприємств.

The value of the business plan of Ukrainian small and medium enterprises for small enterprises is substantiated in the article. However, the practical activities of domestic enterprises, this tool is not used enough. The main reason is the reluctance of the business owner to spend time on issues and the desire to start a business. It is proved that the effectiveness of business planning depends on the fact that the monitoring of the implementation of the business plan in the course of current activities. This important task is not performed in small enterprises, however, it applies to small enterprises when it comes to staff who would perform all the additional tasks and the owners' understanding of the need for such control. The paper considers the possibilities of using business planning as a tool for crisis management for small businesses. This requires the management of the subjects to implement this plan certain special knowledge, skills that do not work in the process of developing types of plan. They create this for SMEs even more, because they require even more universal workers who are able to take into account the requirements of the crisis situation, or get the cost of third-party services. The article finds that the variety of purposes for which business plans can be formed does not extend to small and medium enterprises in Ukraine. In domestic practice, the planning of a majority enterprise is used to raise funds and justify projects, as this is usually caused by external initiative. At the same time, other goals, such as enterprise risk management and generalization and evaluation of current activities are formed on the initiative of the enterprises themselves, and therefore are practically not implemented in the studied group of enterprises. The cost of business planning is a deterrent to its operation of small and medium enterprises. This is due to an objective reason – limited financial resources in small farms and subjective – the desire to save them on the development of a business plan. One of the main uses of business plans is to raise funds from various sources. At the same time, high-quality business planning reduces the ability of small and medium-sized enterprises to convince investors and credit institutions. Business planning makes it possible to plan the needs of raw materials to segment the market. These two areas are problematic in the economic activities of the studied enterprises.

Key words: business planning, small enterprises, small and medium business, planning, development, features of small enterprises.

УДК 658.62

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-13>

Красностанова Н.Е.

к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту
Національна академія державного
управління при Президенті України
Одеський регіональний інститут
державного управління

Рогожкіна М.І.

студентка
Національна академія державного
управління при Президенті України
Одеський регіональний інститут
державного управління

Krasnostanova Nataliia

National Academy of Public Administration
under the President of Ukraine
Odessa Regional Institute of Public
Administration

Rohozhkina Maryna

National Academy of Public Administration
under the President of Ukraine
Odessa Regional Institute of Public
Administration

Постановка проблеми. Існуючі умови функціонування зумовлюють потребу підприємств швидко адаптуватися до безперервних змін шляхом оптимізації своєї діяльності на ринку та перебудови внутрішньої організаційної структури. Найчастіше це пов'язано з необхідністю збереження або розширення ринкових позицій, нарощення обсягів виробництва або залучення додаткових фінансових ресурсів. Це зумовлює інтерес до бізнес-планування як інструменту управління, у тому числі для малих та середніх підприємств (далі – МСП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розуміння ролі МСП в економіці є загальноновизнаним, тому є численна кількість публікацій, що аналізують важливість, стан та проблеми господарської діяльності вказаних суб'єктів господарювання, у тому числі праці А.М. Безуса, Ю. Богач, Н. Сивак, К.В. Шафранової [1; 2]. Окремі аспекти використання бізнес-планів досліджували у своїх роботах С.С. Біляєв, Є.С. Гавріш, В.Г. Гуров, Ю.Ю. Гурбік, Н.В. Данік, Н.В. Єременко,

Е.А. Мітібаєва, Р.Б. Схаллок, М.В. Сальнікова [3–7]. Водночас потрібно розуміти, що використання такого управлінського інструменту, як бізнес-план, має свої особливості. Дослідження бізнес-планування у МСП розглядали Т.Л. Гарькава, Е.Р. Дадашев, А.В. Іванісова, Л.М. Клінцов, М.В. Міщенко, О.Л. Черевко [8–10]. Однак дані дослідження не повною мірою відображають потребу та перспективи використання бізнес-планів у господарській діяльності МСП.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування ролі бізнес-планування для розвитку малих та середніх підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-планування – це впорядкована сукупність етапів та дій від моменту виникнення ідеї до моменту її реалізації. Ключовими моментами підготовчої стадії бізнес-планування є формування перспективної ідеї, оцінка її доцільності та визначення з розробниками бізнес-плану.

У найбільш поширеному розумінні бізнес-план – це письмовий документ, який є стратегічним

планом створення та/або розвитку бізнесу компанії. Він відображає поточний стан, цілі та стратегію їх досягнення, передбачувані потреби та очікувані результати розвитку бізнесу. Найчастіше необхідність написання бізнес-плану виникає під час відкриття нової справи та визначення профілю майбутнього підприємства. Запуск нового підприємства передбачає прогнозування його подальшого розвитку. Для цього необхідно виявити сильні та слабкі боки бізнесу, розрахувати фінансові показники, необхідну суму коштів та напрям розвитку в цілому. Це важливо, оскільки необхідно мати уявлення про перспективи, що відкриваються перед новим підприємством [3].

Ще один напрям використання бізнес-плану – це підготовка заявок на отримання кредитів чи залучення інвестицій. Їх можна отримати від банку і від інвестора. І тим й іншим необхідний опис фінансових аспектів бізнесу та період окупності нового продукту або послуги. Бізнес-план також допоможе під час виходу на зовнішній ринок та залучення іноземних інвестицій. Бізнес-план вважається головним елементом іміджу вашого майбутнього продукту.

Бізнес-план складається з чітких відповідей на серію ретельно продуманих питань, необхідних для створення успішного підприємства. Найчастіше коли люди говорять про бізнес-план, вони зазвичай мають на увазі якийсь формально складений документ. Але бізнес-план – це більше, ніж просто документ: це весь процес, який потрібно пройти, щоб уточнити та оцінити можливості майбутнього підприємства [8]. Складання такого плану є першим кроком для створення нового бізнесу. Незважаючи на важливість бізнес-плану, багато майбутніх власників малих підприємств відносяться до необхідності його розроблення з роздратуванням. Це пояснюється прагненням негайно почати господарську діяльність, не витрачаючи часу на відповіді на безліч питань, що стосуються компанії, якої ще немає. Складання бізнес-плану до того, як підприємець створить свою фірму, має таке велике значення тому, що він допоможе йому позначити можливі проблеми, перш ніж вони виникнуть, а також запропонує шляхи вирішення цих проблем, заощаджуючи гроші та час.

Ефективність бізнес-планування залежить від того, наскільки часто керівництво підприємства буде звертатися до нього у процесі поточної діяльності. Періодичний перегляд плану, порівняння запланованих та досягнутих результатів, а також вчасне внесення коригувань мають бути обов'язковими завданнями менеджменту. Це допоможе визначити, чи відповідно до плану розвивається підприємство. Однак коли йдеться про малі підприємства, виникає питання відсутності персоналу, який би виконував усі додаткові завдання, або ж розуміння у власників необхідності такого контролю.

Окремі автори [4] наголошують на важливості використання бізнес-планів в антикризовому управлінні. Так, поруч із традиційними методами антикризового управління важливим і ефективним, а також пристосованим до умов сучасної вітчизняної ринкової економіки називають бізнес-планування. Науковці звертають увагу на те, що переважно у дослідженнях розглядають бізнес-планування як процес, який здійснюється в нормальних, стабільних умовах функціонування підприємства передусім для залучення інвестицій і не приділяється належна увага застосуванню процесу бізнес-планування під час діяльності підприємства в умовах кризи.

Антикризовий бізнес-план має деякі особливості [4], адже розробляється в умовах нестабільної діяльності підприємства, а саме:

- оперативність складання, що пояснюється необхідністю прийняття управлінських рішень в обмежений проміжок часу;
- мінімальний плановий період, що пов'язано з необхідністю його активного коригування, а отже, й недоцільністю планування на довгостроковий період;
- чіткість, конкретність та спрямованість цілей бізнес-плану, що пояснюється активністю його використання для внутрішніх користувачів підприємства як дорожньої карти дій;
- включення до бізнес-плану нетипових розділів, які пов'язані з наявністю несприятливих для підприємства умов, а отже, й необхідністю врахування їх у бізнес-плані.

Це вимагає від суб'єктів для здійснення цього плану певних специфічних знань, умінь та навичок, які не використовуються в процесі розроблення типового бізнес-плану. Це створює ще більше труднощів для МСП, адже вимагає від них наявності ще більш універсальних працівників, здатних урахувати вимоги кризової ситуації, або ж підвищує вартість послуг сторонніх організацій, що ще більше ускладнює ситуацію для цих підприємств.

За цільовим призначенням бізнес-плани також пропонують розділити на створені з метою [5]:

- отримання фінансування внутрішніх проектів підприємства;
- отримання банківського кредиту або іншого варіанту фінансової підтримки;
- залучення партнерів або спонсорів для реалізації внутрішньофірмових проектів;
- розроблення фінансових та техніко-економічних обґрунтувань проектів та відповідних програм розвитку підприємства;
- узагальнення та переоцінки поточної діяльності;
- здійснення поточної стратегії діяльності підприємства;
- реконструкції існуючих потужностей або отримання фінансування на оздоровлення поточних активів підприємства та амортизації;

- інноваційного розвитку підприємства;
- управління ризиками для підприємства;
- висвітлення усієї господарської діяльності або її окремого напрямку, формування певної думки про підприємство, ознайомлення громадськості з її планами, перспективами, результатами діяльності, її партнерами та конкурентами.

Таке різноманіття цілей, для яких можуть формуватися бізнес-плани, не поширюється на МСП. У вітчизняній практиці бізнес-планування невеликі підприємства використовують для залучення коштів та обґрунтування проєктів, оскільки це зазвичай викликано зовнішньою ініціативою. Водночас інші цілі, такі як управління ризиками підприємства та узагальнення і переоцінка поточної діяльності, формуються переважно з ініціативи самих підприємств, а тому практично не використовуються у досліджуваній групі підприємств.

У роботі Ю. Богач та Н. Сивак аналізуються проблеми розвитку МСП в Україні [2]. На думку авторів, ефективне бізнес-планування є основною запорукою ведення успішного та рентабельного бізнесу, проте створення надійного й безпрограшного бізнес-плану є дорогим процесом і характеризується обмеженою кількістю спеціалістів у цій сфері. Зекономлені кошти на створенні бізнес-плану стають основною причиною припинення діяльності багатьох малих підприємств ще на початку їх зародження [2]. Тобто вказується на об'єктивну причину – обмеженість фінансових ресурсів у малих господарств та суб'єктивну – прагнення їх зекономити на розробленні бізнес-плану. Ще одна причина, яку виділяють автори, – відсутність у власників малих підприємств прагнення до розширення виробництва, поки не настає питання вибору – розширюватися, вибираючи нову стратегію існування, чи згорти виробництво у зв'язку з тиском конкурентів та загрозою втратити частку ринку [2]. Ця причина теж може бути пояснена відсутністю у таких підприємств практики використання бізнес-планів, що дало б можливість підготуватися до розширення виробництва чи його оптимізації. Окрім того, відсутність фінансової підтримки, низька залученість кредитних коштів також можуть бути пов'язані з відсутністю якісного бізнес-планування.

Між тим поряд із властивими перевагами малому підприємству притаманні й певні недоліки [1]:

- хронічна нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою часткою власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів;
- обмеженість масштабів використовуваних засобів виробництва, зокрема неадекватність технічного оснащення і забезпечення сировиною порівняно з великими підприємствами;
- надчутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, великий ступінь залежності від системи підтримки малого підприємства;

- значна залежність від окремих великих замовників;

- слабе сегментування власної частки ринку й недостатньо міцні позиції на ньому;

- високий ризик та схильність до банкрутства.

Розглянемо детально перераховані недоліки діяльності МСП у контексті використання в управлінні ними бізнес-планування. Одним з основних напрямів використання бізнес-планів є залучення коштів із різних джерел. Водночас саме відсутність якісного бізнес-планування зменшує можливості МСП.

Планування виробництва, у тому числі забезпечення сировиною, є неодмінною частиною бізнес-плану, а тому спостерігається взаємозв'язок між типовим недоліком діяльності малого бізнесу та відсутністю практики бізнес-планування. Одним із невід'ємних елементів бізнес-плану є маркетинговий підрозділ. Водночас серед недоліків діяльності вказано сегментування власної частки ринку.

Слід відзначити також один з основних і частіше за все вирішальних аспектів специфіки бізнес-планування в Україні – ціна [6]. Якісний, достовірний бізнес-план створюється висококваліфікованими спеціалістами під конкретний проєкт з урахуванням цілої низки індивідуальних особливостей. Такий документ є каталізатором розвитку підприємства або основним важелем стартапів. Звісно, його ціна не низька, що суттєво впливає на активність використання бізнес-планів МСП.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, бізнес-планування – це ефективний інструмент управління, що застосовується у сучасній економічній практиці незалежно сфери діяльності та її масштабів, а також форми власності МСП. Бізнес-планування розглядається як робочий інструмент для новостворених і вже існуючих фірм і є доступним, коротким, зрозумілим описом бізнесу, механізмом розгляду великого спектру потенційно можливих ситуацій. Воно дає змогу виявити актуальні проєктні рішення на перспективу, розрахувати та визначити засоби для їх досягнення. Усе це зумовлює необхідність бізнес-планування для МСП. Однак існує низка проблем застосування бізнес-планів у діяльності МСП, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Водночас, безумовно, бізнес-планування є управлінським резервом, який може сприяти розвитку підприємства в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безус А.М., Шафранова К.В. Розвиток підприємств малого бізнесу в Україні. *Вісник КНУТД*. 2016. № 3(99). С. 7–17. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2101> (дата звернення: 25.01.2022).
2. Богач Ю., Сивак Н. Роль та проблеми малого підприємства. С. 50–59. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/>

bitstream/lib/27935/2/GEB_2019v56n1_Bohach_Y-The_role_and_problems_of_small_50-59.pdf (дата звернення: 26.01.2022).

3. Гавриш Е.С., Схалпок Р.Б., Митибаева Е.А. Назначение и особенности формирования бизнес-плана. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2021. № 3(53). С. 26–32.

4. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 83–87. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_23.pdf (дата звернення: 26.01.2022).

5. Гуров В.Г. Бизнес-план как условие стратегического развития организации. С. 121–127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-usloviye-strategicheskogo-razvitiya-organizatsii-1.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).

6. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 2. С. 52–55. URL: <http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/30-danik-n-v-biznes-planuvannya-yak-instrument-zdiysnennya-finansovogo-menedzhmentu-v-suchasnikh-umovakh-rozvitku-ukrajini> (дата звернення: 26.01.2022).

7. Еременко Н.В. Цели и функции бизнес-плана на современном этапе развития экономики. *Новый университет*. 2012. № 4(14). С. 41–43.

8. Дадашев Э.Р. Этапы бизнес планирования для усовершенствования методов развития малого и среднего бизнеса. *Вестник науки и образования*. 2020. № 24(78). Ч. 4. С. 9–13.

9. Клінцов Л.М., Міщенко М.В. Інформаційні системи та технології для створення бізнес-планів малих підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1(5). С. 74–78.

10. Черевко О.Л., Іванісова А.В., Гарькава Т.Л. Процедура бізнес-планування та її вплив на розвиток малого бізнесу. С. 154–158. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92734> (дата звернення: 25.01.2022).

2. Bohach Yu., Syvak N. Rol ta problemy maloho pidpriemnytstva [The role and problems of small business], pp. 50–59. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27935/2/GEB_2019v56n1_Bohach_Y-The_role_and_problems_of_small_50-59.pdf (accessed 26 January 2022).

3. Gavrish E.S., Skhaplok R.B., Mitibayeva E.A. (2021) Naznacheniyе i osobennosti formirovaniya biznes-plana [Purpose and features of the business plan]. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, no. 3(53), pp. 26–32.

4. Hurbyk Yu.Iu., Biliaiev S.S., Salnikova M.V. (2018) Biznes-planuvannya yak efektyvnyi metod antykrizovoho upravlinnia kompaniiei: teoretyko-metodolohichnyi aspekt [Business planning as an effective method of crisis management of the company: theoretical and methodological aspect]. *Black Sea Economic Studies*, issue 32, pp. 83–87. Available at: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_23.pdf (accessed 26 January 2022).

5. Gurov V.G. Biznes-plan kak usloviye strategicheskogo razvitiya organizatsii [Business plan as a condition for the strategic development of the organization], pp. 121–127. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-usloviye-strategicheskogo-razvitiya-organizatsii-1.pdf> (accessed 25 January 2022).

6. Danik N.V. (2015) Biznes-planuvannya yak instrument zdiysnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy [Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 2, pp. 52–55 (accessed 26 January 2022).

7. Eremenko N.V. (2012) Tseli i funktsii biznes-plana na sovremennom etape razvitiya ekonomiki [Goals and functions of the business plan at the present stage of economic development]. *New university*, no. 4(14), pp. 41–43.

8. Dadashev E.R. (2020) Etapy biznes planirovaniya dlya usovershenstvovaniya metodov razvitiya malogo i srednego biznesa [Stages of business planning to improve methods of small and medium business development]. *Journal of Science and Education*, no. 24(74), vol. 4, pp. 9–13.

9. Klintsov L.M., Mishchenko M.V. (2016) Informat-siini systemy ta tekhnolohii dlia stvorennia biznes-planiv malykh pidpriemstv [Information systems and technologies for creating business plans of small enterprises]. *Scientific Bulletin of Polissya*, no. 1(5), pp. 74–78.

10. Cherevko O.L., Ivanisova A.V., Harkava T.L. Protsedura biznes-planuvannya ta yii vplyv na rozvytok maloho biznesu [Business planning procedure and its impact on small business development], pp. 154–158. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92734> (accessed 25 January 2022).

REFERENCES:

1. Bezus A.M., Shafranova K.V. (2016) Rozvytok pidpriemstv maloho biznesu v Ukraini [Development of small business enterprises in Ukraine]. *Bulletin of the KNUTD*, no. 3(99), pp. 7–17. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2101> (accessed 25 January 2022).

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

TRANSFORMATION OF THE CONSULTING SERVICES MODEL

У статті розглянуто періодизацію розвитку світового ринку консалтингу з погляду промислових революцій, інституційних та суспільних перетворень від консалтингу 0.0 – на етапі його зародження до консалтингу 4.0, який відображає новий рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію та нове мислення світу, з метою виявлення відповідності пропозицій консалтингових компаній основним запитам, що характеризують кожний етап розвитку економіки та суспільних перетворень. Консалтинг 4.0 зумовлений інтенсивними змінами технологічного розвитку світу, розповсюдженням інновацій як наслідок зміни технологій стратегій зростання в усіх сферах економіки. Проаналізовано класичну, комбіновану та цифрову моделі консалтингових послуг та їхні складові елементи (інформація, експертиза, інсайт, впровадження, цифрові технології, штучний інтелект). Досліджено зміни під час цифрової трансформації ринку консалтингових послуг, що відбулися за трьома напрямками: регіональним, галузевим та структурним.

Ключові слова: консалтинг, консалтингові послуги, моделі консалтингових послуг, цифрова трансформація консалтингу.

The article considers the periodization of the development of the global consulting market in terms of industrial revolutions, institutional and social transformations from consulting 0.0 – at its inception to consulting 4.0, which was due to intensive changes in the technological development of the world, the spread of innovation, as a consequence of changing technology growth strategies in all areas of the economy. The purpose of the study is to analyze the historical paradigm of consulting development and study the impact of digital technology on consulting services. The consulting industry began to enter the international market in the early 60's, bringing its management models and expertise to the transformation of European organizations. Over the next thirty years, the consulting industry found itself in a phase of rapid growth in Western markets, far outpacing the growth of the global economy over the same time period. At the core of the industry are six main areas – management consulting, strategic consulting, operational consulting, human resources consulting, financial consulting and technology consulting, combining services and offerings in different functional areas. The transformation of the consulting services model has undergone several transformations: classic model – combined model – digital model. The classic business model of consulting consists of four elements: information, expertise, insight, implementation. To the combined model are added digital technologies, which do not simply complement the work of the consultant, but are directly involved in the consulting process. The digital model of consulting services will be based on the use of all available digital technologies under the control of artificial intelligence. The Covid-19 pandemic has a huge impact on the economy as a whole, which of course has a significant impact on changes in the consulting market as well. Changes in the consulting market are occurring in three ways: by geographic region, by industry, and by the structure of consulting itself. Management decisions related to the pandemic have led to two unexpected results: companies have been forced to adapt their traditional methods to survive the crisis (remote work); companies have accelerated the process of technology adoption, accelerating the transition to an on-demand workforce model.

Key words: consulting, consulting services, models of consulting services, digital transformation of consulting.

УДК 005.334

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-14>

Левіщенко О.С.

к.е.н., доцент кафедри економіки
Національний транспортний
університет

Комчатних О.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки
Національний транспортний
університет

Амеліна Н.К.

к.е.н., доцент кафедри економіки
Національний транспортний
університет

Levishchenko Olena

National Transport University, Kyiv

Komchatnykh Olena

National Transport University, Kyiv

Amelina Nataliia

National Transport University, Kyiv

Постановка проблеми. За останні десятиліття світовий консалтинговий ринок виріс до багатомільярдної індустрії. Галузь не лише виросла в розмірах, статусі та міжнародному охопленні, а й пройшла через кілька циклів професіоналізації, що сьогодні зробило її одним із найбільш розвинутих сегментів в індустрії професійних послуг. Інтенсивні зміни технологічного розвитку світу, розповсюдження інновацій відбувається у всіх сферах економіки. А вплив світової пандемії на бізнес-процеси та технології ще більше прискорили цифрову трансформацію у галузях надання послуг. Консалтингова галузь також не є винятком, моделі консалтингових послуг зазнали певних перетворень від класичної до цифрової моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів розвитку консалтингу присвячено праці багатьох українських та зарубіжних учених, серед яких: В.А. Верба, Н.О. Євтушенко, О.В. Кленін, В.А. Коростельов, М. Кубр, К. Макхем, Р. Метцгер, Г. Ліппіт, О.О. Охріменко, О.К. Трофімова,

Т.І. Решетняк, Ф. Стіле, Е.А. Уткін, І.П. Чайка, Ю.В. Чернов та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз історичної парадигми розвитку консалтингу та вивчення впливу цифрових технологій на консалтингові послуги.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Історія консалтингу сягає своїм корінням кінця XIX ст., коли були засновані перші у світі сучасні консалтингові фірми. Спочатку консалтинг був зосереджений переважно на проєктуванні та фінансах та у міру зростання наукового менеджменту, операцій і організаційної теорії в наступні десятиліття все більше завоював популярність у діловому світі. Кількість консалтингових фірм швидко зростала, і в їх число увійшли такі відомі американські фірми, як Arthur D. Little, AT Kearney, Booz Allen Hamilton, а компанія McKinsey & Company і сьогодні відіграє провідну роль у світі консалтингу.

Індустрія консалтингу почала виходити на міжнародний рівень на початку 1960-х років, коли великі американські консалтингові компанії з

менеджменту розширилися до Європи, привносячи свої моделі управління і досвід у трансформацію європейських організацій. У наступні тридцять років консалтингова індустрія опинилася у фазі стрімкого зростання на західних ринках, набагато випереджаючи зростання світової економіки за той самий період часу. Наприклад, виручка десяти провідних світових консалтингових компаній із питань управління зросла з приблизно 200 млн доларів до приблизно 50 млрд доларів на початку XXI ст.

Майже через два десятиліття консалтингова галузь перетворилася на один із найбільш зрілих секторів професійних послуг, приносячи дохід від 100 до 300 млрд доларів залежно від визначень, що використовуються під час його оцінки (рис. 1). В основі галузі лежать шість основних сфер: управлінський консалтинг, стратегічний консалтинг, операційний консалтинг, кадровий консалтинг, фінансовий консалтинг і технологічний консалтинг, які об'єднали в собі послуги і пропозиції в різних функціональних сферах.

Нами було проаналізовано історичну парадигму розвитку консалтингу від 50-х років XX ст. до сформованого у 2016 р. поняття консалтингу 4.0, яке було зумовлено інтенсивною зміною технологічного розвитку світу, дифузійною інновацій як наслідок мінливих технологій, які продовжують стимулювати стратегії зростання в усіх сферах економіки (табл. 1).

Такі технології, як передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи, інтегруються в організації для отримання конкурентних переваг, і консалтинговий ринок не є винятком. А вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології ще більше прискорив цифрову трансформацію у галузях надання послуг.

Трансформація моделі консалтингових послуг пройшла низку перетворень: класична

модель – комбінована модель – цифрова модель. Розглянемо кожну з них.

Класична бізнес-модель консалтингу складається з чотирьох елементів:

1. Інформація (збір та аналіз даних про клієнта, галузі та позиції на ринку).

2. Експертиза (генерування різних способів вирішення проблем на основі експертних оцінок).

3. Інсайт (аналітичне застосування експертизи з метою пошуку ідей, які допоможуть клієнту досягти успіху).

4. Упровадження (формування дорожньої карти вибору та впровадження змін, які потрібно внести).

Усі ці елементи становлять основу консалтингової діяльності, проте якщо більш детально на них поглянути, то всі вони зазнають різного роду впливу технологій та, як наслідок, певних модифікацій [5].

У комбінованій моделі консалтингу додається ще один елемент – цифрові технології, які не просто доповнюють роботу консультанта, а безпосередньо задіяні в процесі консультування. Сам процес консультування може бути повністю модифікований під особливості певної цифрової технології. І хоча поки що цифрові технології не можуть повністю замінити людину, вони вже здійснюють суттєвий трансформаційний вплив на два елементи моделі: інформацію та експертизу.

Комбінована модель поєднує у собі сильні боки технологій та людських здібностей. Тривалий час це відбуватиметься під повним контролем та керівництвом людини-консультанта. Проте в довгостроковій перспективі ця модель замінюватиметься наступною модифікацією, у якій на перший план виходитиме штучний інтелект.

Цифрова модель консалтингових послуг базуватиметься на використанні всіх доступних цифрових технологій під наглядом штучного інтелекту. Він розв'язуватиме складні консалтингові завдання



Рис. 1. Характеристика світового ринку консалтингу

Джерело: [1; 2]

Еволюційні етапи світового консалтингу

Етап	Основні риси	Характеристика ринку консалтингових послуг
Консалтинг 0.0 (1950–1960-ті роки)	«Реорганізація цеху» – Основна увага приділялася підвищенню продуктивності у цехах, ефективності виробництва – Розвиток промислового консалтингу – Становлення ринку консалтингових послуг	Консалтинг розділився на два напрями: стратегічний консалтинг (розроблення стратегічної траєкторії для підтримки зростання компанії) та операційний консалтинг (методи зниження затрат та підвищення продуктивності трудомістких процесів)
Консалтинг 1.0 (1970–1980-ті роки)	«Оволодіння інформаційними технологіями» – Активний розвиток поведінкових теорій – Прискорення зростання ринку консалтингових послуг	Розроблення нових методів конкурентної стратегії, ранні системи ERP, системи управління персоналом і методи управління змінами
Консалтинг 2.0 (1990–2000)	«Використання інформаційно-комунікаційних технологій» – Із приходом Інтернету відбулася перша цифрова трансформація, що викликала децентралізацію економіки. Конкуренція посилюється через нівелювання географічних чинників чи розміру бізнесу. – Консалтинг стає загальноновизнаною всесвітньою галуззю – Створення міжнародних на регіональних консалтингових асоціацій	Розроблення стратегії прогнозування на основі даних, децентралізованої системи контролю та методології управління змінами, що допомогли клієнтам передбачити і реагувати на постійно мінливі ринкові умови
Консалтинг 3.0 (2000–2015)	«Попередження ризиків та економічна рецесія» – Бізнес-лідери та уряди після низки терактів розробили системи управління ризиками та стихійними лихами – Світова економічна криза вперше призвела до рецесії в консалтинговій галузі – Великі компанії як альтернативу зовнішньому консалтингу почали впроваджувати внутрішні консалтингові групи	Потреба у вузькоспеціалізованих консультантах, які аналізували, розуміли й адаптували процеси для захисту бізнесу від ризиків і невизначеностей. Концептуальна робота та моделювання, що традиційно виконувалася зовнішніми консультантами з управління, виконується всередині компанії. Основні потреби клієнтів: баланс між розподілом внутрішніх ресурсів і скороченням витрат (управління зростанням та стабільністю компанії; збереження цінних співробітників, клієнтів та управління витратами)
Консалтинг 4.0 (2016 – дотепер)	«Цифрова трансформація – нове мислення» – Новий рівень технологічного розвитку світу – Інновації як наслідок мінливих технологій продовжують стимулювати стратегії зростання – Такі технології, як передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи, інтегруються в організації для отримання конкурентних переваг – Вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології	Консалтингові компанії зосереджені не лише на аналізі процесів та їх оптимізації, а й контекстуалізації і побудові нових сфер розвитку бізнесу та розвитку нових бізнес-моделей від імені своїх клієнтів. Постійна конвергенція основних технологій (передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи), які стимулюють інновації і продовжують змушувати переосмислювати і реструктурувати багато галузей. Швидке впровадження бізнес-моделей, які об'єднують ці технології (наприклад, економіка спільного використання, моделі досвіду, соціальне підприємництво). Розроблення консультантами нових моделей взаємодії (моделювання, дизайн-мислення, великі дані/аналітика)

Джерело: розроблено на основі [3; 4]

набагато краще та швидше, спираючись на Big data та маючи доступні інструменти прогнозування.

Таким чином, прогнозується, що штучний інтелект стане кращим консультантом, аніж людина, у всіх чотирьох елементах класичної консалтингової бізнес-моделі. За таких умов роль людини-консультанта зводиться лише до верифікації або дозволу використати запропоновані штучним інтелектом рішення. Також людина-консультант зможе бути ефективнішою лише в окремих нішах, що будуть недоступні штучному інтелекту в силу різних причин.

У класичній моделі консалтингу збір інформації проводився шляхом проведення опитувань клієнтів чи певних спостережень, що вимагало значних часових та людських ресурсів. Із розвитком ринку, появою дослідницьких фірм та баз даних інформація стала загально доступною, що дало змогу клієнтам самостійно збирати дані про ефективність та діяльність своєї компанії. Тому потреба у зборі та опрацюванні інформації трансформувалася у потребу в її інтерпретації, що змусило великі консалтингові компанії впроваджувати нові цифрові технології. Нині компанії-клієнти мають доступ до програмних засобів, що дають їм змогу отримувати певні аналітичні дані, виявляти свої потреби, а також можливі шляхи їх вирішення. Ці програми також можуть прогнозувати певні тенденції, що допомагають коригувати бізнес-стратегії та визначати шляхи заощадження коштів в організації. Це не означає, що консалтингові компанії пропонують застарілі послуги, скоріше потреби клієнтів, що звертаються до консалтингових організацій, змінилися. Компанії-клієнти досі звертаються за допомогою в питаннях довгострокових переваг у висококонкурентних галузях, однак їхні консультаційні потреби є набагато складнішими.

У сучасних консалтингових компаніях, що займають провідні позиції на ринку, створено команди для аналізу даних для своїх клієнтів. Наприклад, McKinsey наймає досвідчених data-інженерів для безпосередньої роботи з клієнтами і допомоги у створенні більш складних механізмів збору та аналізу даних. BCG керує командою BCG Gamma, що організована спеціально для дослідження даних. Нині такі інструменти, як Looker, Tableau, Microsoft Power BI, Qlik, SAS та Domo, дають змогу компаніям миттєво створювати звіти та інформаційні панелі про всі аспекти бізнесу клієнта [6].

Тенденція до спеціалізації баз знань управлінських консалтингових фірм розпочалася ще у 1980-х роках. Будь-яка фірма може проконсультуватися зі спеціалістами галузі, не залучаючи великі консалтингові фірми та не замовляючи на весь пакет послуг. Попит на такі послуги значно зріс. У 2008 р компанії витратили менше 100 млн доларів на навчальні мережі експертів, а в 2017 р. ця кількість вже зросла до 800 млн доларів. На думку Integrity Research, у 2021 р. ці витрати перевищать 1 млрд доларів.

На початку експертиза була нехарактерною послугою, проте згодом на прикладі компанії McKinsey, яка розбудовувала основну базу знань, набуття досвіду у важливих галузевих дослідженнях стало першочерговим і для інших великих консалтингових компаній. Сьогодні завдяки так званім «навчальним мережам» ті самі експерти, яких десятиліттями наймали провідні консалтингові компанії, надають незалежні консультації.

Процес управлінського консультування став менш загадковим та більш прозорим, оскільки навчальні програми та інші матеріали надають корпораціям необхідні інструменти для впровадження аналітичних даних, усуваючи необхідність наймати спеціалізованого консультанта. Сьогодні інформація, яка раніше була комерційною таємницею великих управлінських консалтингових компаній, стала широкодоступною завдяки Інтернету. Практично всі основи консалтингу пояснюються в книгах, курсах MBA, семінарах та блогах, які ведуть экс-консультанти BCG, McKinsey, Bain та ін.

Поширення такої інформації становить загрозу для цінової пропозиції управлінських консалтингових фірм. Компанії-клієнти озвучують проблему, і консалтингові фірми виробляють рішення. Видимість того, що відбувається під час цього процесу, дуже обмежена. Клієнти роблять висновки, чи буде рішення хорошим, на основі непрямих сигналів: бренду та престижу консалтингової фірми, конкретної галузі знань, необхідних для вирішення проблеми, та попереднього досвіду компанії з цією фірмою і консультантами загалом. Коли «інструменти консалтингу» оприлюднюються, лише тоді клієнти отримують можливість поліпшити показники ефективності, ціни та якості [6]. Сучасний процес управлінського консультування стає більш прозорим.

До середини 70-х років кожна консалтингова фірма знала, що клієнту потрібна допомога у впровадженні змін. У результаті інтелектуальних «змагань» між провідними консалтинговими компаніями розроблені ними стратегії суттєво ускладнилися. Через те, що все більше компаній стикаються з «неминучою цифровою трансформацією», консультанти допомагають клієнтам усвідомити, що саме вони мають робити.

Зараз компанії під час упровадження змін усе більше використовують свій внутрішній ресурс та залучають експертів через незалежні фрілансерські мережі, наприклад такі, як Eden McCallum та Business Talent Group. Вони об'єднують колишніх консультантів та експертів із метою формування команд, що працюють на замовлення.

Пандемія COVID-19 має величезний вплив на економіку в цілому, що, звичайно, суттєво впливає і на зміни консалтингового ринку. Прогнозується зменшення обсягу світового ринку консалтингу, що пояснюється рецесійним рухом економік бідніших

країн. Тому консалтингові проекти відкладаються, скорочуються в обсязі або повністю скасовуються.

Зміни на ринку консалтингових послуг відбулися за трьома напрямками: за географічним регіоном, за галузями промисловості та в самій структурі консалтингу. Значне скорочення європейського ринку пов'язано зі зривами ланцюгів поставок німецьких виробників, Vrexit у Великобританії та італійськими локдаунами. Азійсько-Тихоокеанський регіон зазнав найменшого впливу, а Північноамериканський ринок найбільш адаптований до змін, що дає очікування найшвидшого відновлення.

Найбільшою мірою вплив на консалтингові фірми визначатиметься їхньою залежністю від конкретних галузей промисловості. Найбільшого скорочення очікують у сфері бізнес-послуг, а найменшого – у фармацевтичній галузі.

Висновки з проведеного дослідження.

Управлінські рішення, пов'язані з COVID-19, призвели до двох несподіваних результатів. По-перше, компанії були змушені адаптувати свої традиційні методи, щоб пережити кризу. До COVID-19 віддалена робота була скоріше винятком, проте після пандемії стала нормою. По-друге, у компаніях пришвидшився процес упровадження технологій, прискорився перехід до моделі залучення робочої сили на вимогу. Через збільшення розриву в попиті і пропозиції навичок проблеми з талантами змусили компанії більш розумно використовувати свою робочу силу. Також COVID-19 змусив бізнес-лідерів розвивати нові управлінські навички, такі як віддалене управління командами й управління в непередбачуваних обставинах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналітичний звіт компанії ALM Intelligence. URL: <https://www.alm.com/intelligence/solutions-we-provide/business-of-law-solutions/analyst-reports> (дата звернення: 12.04.2020).

2. Консалтингова індустрія. *consultancy.uk*. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (дата звернення: 12.04.2020).

3. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

4. Що таке консалтинг 4.0? *management.com.ua*. URL: www.management.com.ua/consulting/cons158.html (дата звернення: 14.11.2020).

5. Killing Strategy: The Disruption Of Management Consulting. URL: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/> (дата звернення: 15.01.2022).

6. Вплив цифровізації на ринок консалтингових та експертних послуг 2021. Аналітичний звіт. URL: https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf (дата звернення: 14.01.2022).

REFERENCES:

1. Analychnyj zvit kompaniji ALM Intelligence [Analytical report of the company ALM Intelligence]. Available at: <https://www.alm.com/intelligence/solutions-we-provide/business-of-law-solutions/analyst-reports> (accessed 12 April 2020).

2. Konsaltinghova industrija [Consulting industry]. Available at: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (accessed 12 April 2020).

3. Okhrymenko O.O., Kukharuk A.D. (2016) Mizhnarodnyj konsaltingh [International consulting]: navaljnyj posibnyk. Kyiv: NTUU «KPI».

4. Shho take konsaltingh 4.0? [What is consulting 4.0?]. Available at: www.management.com.ua/consulting/cons158.html (accessed 14 November 2020).

5. Killing Strategy: The Disruption Of Management Consulting. Available at: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/> (accessed 15 January 2020).

6. Vplyv cyfrovizaciji na rynek konsaltinghovykh ta ekspertnykh poslugh 2021. Analychnyj zvit [Impact of digitalization on the market for consulting and expert services 2021]. Available at: https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf (accessed 14 January 2020).

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ЯК ФУНДАМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE APPLICATION OF MODERN MARKETING TOOLS AS A FOUNDATION TO INCREASE THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONS

УДК 339

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-15>

Пащенко О.П.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Виговський В.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Завалій Т.О.

доктор філософії (Ph.D.) за спеціальністю 051 «Економіка», асистент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Pashchenko Olha

Zhytomyr Polytechnic State University

Vuhovskiy Volodymyr

Zhytomyr Polytechnic State University

Zavaliy Tetyana

Zhytomyr Polytechnic State University

Статтю присвячено дослідженню питань впливу застосування інструментів маркетингу на ефективність менеджменту організації загалом. Досліджено особливості використання сенсорного маркетингу як важливого маркетингового інструменту в сучасних умовах господарювання. Запропоновано власний підхід до визначення зазначеного поняття. Визначено переваги використання сенсорного маркетингу організаціями та окреслено його вплив на ефективність та результативність менеджменту. Розроблено модель взаємозв'язку між застосуванням інструментів маркетингу та ефективністю менеджменту підприємства. Запропоновано під час формування системи вимірників розвитку підприємства враховувати такий складник, як маркетинговий потенціал. Визначено, що індикатором розвитку маркетингового потенціалу є рівень задоволеності та лояльності споживачів (клієнтів) підприємства. Окреслено показники, що відповідають індикатору маркетингового потенціалу.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові інструменти, сенсорний маркетинг, маркетинговий потенціал, індикатор розвитку.

The article is devoted to the study of the impact of the application marketing tools for the effectiveness of management of the organization as a whole. The peculiarities of using the sensory marketing as important marketing tool in modern business conditions have been studied. It is also determined that the main purpose of sensory marketing (neuromarketing) is to search the answers to the question "why consumers prefer one or another product", in order to develop a methodology to encourage consumers to buy as on conscious, but also on an unconscious level. The own approach to the definition of the specified concept is offered: Neuromarketing is a modern innovative marketing tool that uses the researches on each aspect of perception: hearing, taste, smell, vision and is aimed at forming a cognitive image and a stable imaginary association with a particular product or company in the subconscious of the buyer. The advantages of using sensory marketing by the organizations are determined (the ability to identify implicit incentives for consumers to make purchases, that is, unconscious stimuli; creating a clear association of color, aroma, design, sound with a certain brand, product, organization; detection of the elements of marketing communications that have a motivating effect on the consumer; establishing a relationship between advertising and emotional impact on consumers) and outlines its impact on efficiency and effectiveness management. A model of the relationship between the application of marketing tools and the effectiveness of enterprise management has been developed. It is also determined that the whole process of organization management, i.e. management, is accompanied by the use of tools, methods and methodologies of marketing, which is associated with the fierce competition in the market and demanding consumers, the rapid variability of their needs and preferences. It is suggested to take into account the following component as marketing potential when forming a system of measuring instruments of enterprise development. It is determined that the indicator of development of marketing potential is the level of satisfaction and loyalty of the customers (clients) of the enterprise. The indicators corresponding to the indicator of marketing potential are outlined, in particular: a share of the enterprise on the market, a coefficient of the ratio of sales costs and net income from the realization of the production, an index of consumer satisfaction with the company's products. **Key words:** marketing, marketing tools, sensory marketing (neuromarketing), marketing potential, development indicator.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання увага власників та керівників підприємств прикута до проблем підвищення ефективності менеджменту. Ураховуючи жорстку конкуренцію на ринку з боку як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, доволі складно залишатися конкурентоспроможним та нарощувати обсяги діяльності. Одним із важливих інструментів маркетингу є маркетингові комунікації, удале використання яких дає змогу досягти значних результатів у налагодженні довгострокових відносин зі стейкхолдерами та значно підвищувати ефективність менеджменту організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості використання маркетингових інструментів у діяльності організацій досліджено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів,

серед яких – І.А. Абрамович [1], Х.Г. Гладій [2], О.М. Сохацька [4], С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко [7] та ін. Дещо у менших масштабах представлено питання управління маркетинговою діяльністю та проблеми маркетинг-менеджменту (Ф. Котлер [3], М.О. Лишенко [5], Д.В. Райко [6] та ін.).

Дослідження літературних джерел показало, що науковці і практики сьогодні спрямували вектор досліджень у бік Інтернет-маркетингу. Незважаючи на всеохоплююче поширення Інтернету, сучасний маркетинг не обмежується вебресурсами, соціальними мережами та дистанційною комунікацією з клієнтами. Тобто поза увагою дослідників залишилися інші важливі інструменти маркетингу, зокрема інструменти партизанського маркетингу, такі як сенсорний маркетинг (нейромаркетинг), auto performance, брендинг та ін. Вони також

здійснюють великий вплив на підсвідомість споживача, формують його прихильність до торгової марки, товару та підприємства у цілому. Саме тому питання застосування сучасних інструментів маркетингу потребує більш детального вивчення, особливо в частині їхнього впливу на ефективність менеджменту організації загалом.

Постановка завдання. Метою статті є встановлення та обґрунтування взаємозв'язку між застосуванням сучасних інструментів маркетингу та підвищенням ефективності менеджменту організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, маркетинг відіграє важливу роль у встановленні довгострокових відносин зі стейкхолдерами, тому менеджери підприємств повинні приділяти йому належну увагу. Важливо також пам'ятати, що вибір того чи іншого маркетингового інструменту залежатиме від якості проведених маркетингових досліджень. Тобто велике значення має те, наскільки компанія володіє інформацією про своїх клієнтів (їхні потреби, вподобання, смаки, вимоги), про сегмент споживачів, який вони обслуговують. Тобто зібрана інформація про споживачів дасть змогу оцінити необхідність та спрогнозувати ефективність тих чи інших інструментів маркетингових комунікацій.

Проведені дослідження показують, що останнім часом відбулися значні зміни у поведінці споживачів, які обов'язково мають бути враховані в діяльності компанії. До них можна віднести такі:

По-перше, перевага емоційних інструментів спонукання споживачів над прагматичними та раціональними, що вимагає формування «позитивної асоціації» у свідомості покупця стосовно певної торговельної марки, підкріпленої яскравими емоційними реакціями.

По-друге, більш ефективним носієм інформації про торговельну марку є не сама компанія, а споживач її товарів або послуг, тобто виникає потреба у формуванні та «підживленні» цікавості споживача до компанії.

По-третє, застосування краудсорсингу у відносинах із клієнтами, такий підхід формує почуття «причетності» покупця до діяльності компанії та створюваного нею продукту.

По-четверте, високий рівень кваліфікації персоналу, який здійснює обслуговування та роботу з клієнтами, що вимагає практичних знань у сфері психології та вміння налагоджувати процес зворотного зв'язку з клієнтами.

По-п'яте, повсюдне застосування інформаційно-комунікаційних систем взаємодії з клієнтами, яке не обмежується веденням звичайної вебсторінки в мережі Інтернет, а потребує створення каналів комунікації у соціальних мережах, створення цікавого відео- та аудіоконтенту, ведення блогів компанії, подкастів, створення вебспільнот на популярних соціальних Інтернет-ресурсах [7].

Отже, урахувавши той факт, що найбільш ефективним носієм інформації про торгову марку є саме споживач, пропонуємо акцентувати увагу не лише на цифрових засобах маркетингу, а й використовувати інші сучасні інструменти для налагодження довгострокових продуктивних відносин зі стейкхолдерами та підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Розглянемо на конкретному прикладі, як саме застосування інструментів маркетингу впливає на ефективність менеджменту загалом. Отже, одним із сучасних інноваційних інструментів маркетингу є нейромаркетинг (сенсорний маркетинг). Як стверджують теоретики та практики в галузі маркетингу, нейромаркетинг передбачає використання нейропсихології (іноді його порівнюють із маніпуляцією свідомістю людей), тобто його основним завданням є виявлення закономірностей реакції споживачів на різні види стимулів через застосування аналізу фізіологічних показників. Головним результатом використання нейромаркетингу є відстеження реакції споживача (на підсвідомому рівні) ще до того, як він здійснив вибір товару чи послуги, надаючи розуміння того, як споживач здійснює вибір, які ділянки мозку активуються, як маркетинговий вплив змінює цю картину. Це дає змогу отримати інформацію про те, як краще просувати той чи інший продукт і зробити значно глибший аналіз – вибрати ті тригери, які з більшою ймовірністю спрацюють саме на цій категорії споживачів. Тобто можна з упевненістю говорити про те, що сенсорний маркетинг спрямований на формування когнітивного образу та стійкої уявної асоціації з певним товаром або компанією у підсвідомості покупця, що ведеться за кожним аспектом сприйняття: слух, смак, запах, зір. Так, наприклад, що стосується зорового сприйняття споживачем, то слід звернути увагу і на колір упаковки, логотипу, місце розташування товару на полицях магазину, яскравість та запам'ятовуваність реклами.

Ураховуючи усе вищесказане, можемо стверджувати, що головною метою нейромаркетингу є пошук відповідей на питання, чому споживачі надають перевагу тому чи іншому продукту, з метою розроблення методики спонукання споживача до купівлі як на свідомому, так і на несвідомому рівні.

Основний набір методів нейромаркетингу – це неінвазивні методи вимірювання мозкової активності респондентів, зокрема ЕЕГ (електроенцефалографія), МEG (магнітоенцефалографія), детектор брехні, eye tracking, зчитування емоцій на обличчі.

Так, наприклад, метод eye tracking (відстеження мікроруку очей) дає розуміння того, як споживач дивиться на рекламу, упаковку, сайт або мобільний додаток, на що звертає увагу, де затримує погляд. Це допомагає зрозуміти труднощі, які можуть виникати під час візуального вивчення товару, його використання, розробити дизайн

товару чи упаковки, що сприятиме зростанню обсягів продажу.

Ураховуючи сказане вище, пропонуємо під нейромаркетингом розуміти сучасний інноваційний інструмент маркетингу, що використовує дослідження за кожним аспектом сприйняття: слух, смак, запах, зір та спрямований на формування когнітивного образу та стійкої уявної асоціації з певним товаром або компанією у підсвідомості покупця.

Окреслимо основні позитивні результати застосування сенсорного маркетингу: можливість

визначення неявних стимулів споживачів до здійснення купівлі, тобто несвідомих стимулів; створення чіткої асоціації кольору, аромату, дизайну, звуку з певним брендом, товаром, організацією; виявлення елементів маркетингових комунікацій, які здійснюють мотивуючий вплив на споживача; установлення взаємозв'язку між рекламою та емоційним впливом на споживачів.

Розглянемо більш детально кожний із них. Визначення неявних стимулів споживачів до здійснення купівлі проявляється у тому, щоб максимально їх урахувати під час розроблення товарів



Рис. 1. Модель взаємозв'язку між застосуванням інструментів маркетингу та ефективністю менеджменту підприємства

чи послуг, забезпечити відповідний рівень їх реалізації та прибуток підприємства.

Створення чіткої асоціації кольору, аромату, дизайну, звуку з певним брендом, товаром, підприємством сприятиме підвищенню рівня впізнаваності бренду, товару чи організації, прихильності до них та встановленню довгострокових відносин зі споживачами. Це, своєю чергою, також матиме вплив на ефективність та результативність діяльності організації та менеджменту.

Виявлення елементів маркетингових комунікацій, які здійснюють мотивуючий вплив на споживача, сприятиме економії маркетингових витрат. Тобто менеджерами безпосередньо приймається рішення щодо застосування саме тих маркетингових комунікацій, які матимуть цільовий вплив на аудиторію, і, відповідно, у кінцевому підсумку, здійснюватиме вплив на кінцеві результати діяльності організації.

Що стосується встановлення взаємозв'язку між рекламою та емоційним впливом на споживачів, то слід відзначити таке: у практиці є багато прикладів невдалого здійснення емоційного впливу на споживачів через рекламу. А вона сьогодні є доволі дороговартісною. Тому з метою, по-перше, зниження маркетингових витрат, по-друге, досягнення мети рекламної кампанії потрібно досліджувати та відслідковувати ймовірні наслідки такого емоційного впливу на споживачів.

Розглянемо, який існує взаємозв'язок між застосуванням інструментів маркетингу та ефективністю менеджменту підприємства (рис. 1).

Таким чином, із представленої моделі бачимо, що весь процес управління організацією, тобто менеджменту, супроводжується використанням інструментів, методів та методології маркетингу. Це є вимогою часу, оскільки діяльність організації супроводжується жорсткою конкуренцією на ринку. Окрім того, потрібно враховувати високу вимогливість споживачів, мінливість їхніх смаків, уподобань та потреб. Тому вважаємо за потрібне під час формування системи вимірників розвитку підприємства враховувати таку складник, як маркетинговий потенціал. Індикатором розвитку при цьому буде рівень задоволеності та лояльності споживачів (клієнтів) підприємства. Показниками, що відповідають зазначеному індикатору, на нашу думку, є: частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, використання інструментів маркетингу має велике значення під час реалізації функцій менеджменту, оскільки змінюються умови господарювання, посилюється конкуренція на ринку, змінюються запити споживачів. Саме тому менеджери організацій мають плідно працювати над тим, щоб

максимально задовольнити потреби споживачів і виробляти ту продукцію чи надавати ті послуги, які є затребуваними на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абрамович І.А. Інноваційні інструменти комплексу маркетингу підприємств АПК. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 107–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%281%29__27 (дата звернення: 02.12.2021).
2. Гладій Х.Г. Застосування маркетингових комунікацій на handmade-ринку. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 5. С. 350–354. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/811> (дата звернення: 12.12.2021).
3. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*; 12-е вид., перероб. і доп. Санкт-Петербург: Пітер, 2007. 816 с.
4. Легкий О.А., Сохацька О.М. Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств у цифровій економіці. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 84–90. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/17.pdf (дата звернення: 10.12.2021).
5. Лищенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf (дата звернення: 15.12.2021).
6. Райко Д.В., Лебедєва Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/1/107-123> (дата звернення: 20.12.2021).
7. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Застосування сучасних інструментів маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Агросвіт*. 2019. С. 19–23. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2802&i=2> (дата звернення: 05.12.2021).

REFERENCES:

1. Abramovych I.A. (2017) Innovatsiini instrumenty kompleksu marketynhu pidpriemstv APK [Innovative tools of the marketing complex of agro-industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 27, ch. 1, pp. 107–110. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%281%29__27 (accessed 02 December 2021).
2. Hladii Kh.H. (2015) Zastosuvannia marketynhovoykh komunikatsii na handmade-rynku [Application of marketing communications in the handmade market]. *Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho*, vol. 5, pp. 350–354. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/811> (accessed 12 December 2021).
3. Kotler F. (2007) *Marketynh menedzhment* [Marketing management]. 12-te vyd., pererobl. i dop. SPb.: Piter, 816 p.
4. Lehkyi O.A., Sokhatska O.M. (2016) Rozvytok instrumentiv marketynhovoykh komunikatsii pyvovarnykh pidpriemstv u tsyfrovii ekonomitsi [Development of marketing communications tools of breweries

in the digital economy]. *Intelekt XXI*, no. 5, pp. 84–90. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/17.pdf (accessed 10 December 2021).

5. Lyshenko M.O., Hulciaeva V.V., Vasylychenko O.V. (2019) Systema orhanizatsii ta upravlinnia marketynhom na pidpriemstvi [The system of organization and management of marketing at the enterprise]. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf (accessed 15 December 2021).

6. Raiko D.V., Lebedieva L.E. (2015) Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promys-

lovoho pidpriemstva [Marketing management model in the management system of an industrial enterprise]. Available at: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/1/107-123> (accessed 20 December 2021).

7. Tulchynska S.O., Kyrychenko S.O., Savitskyi N.Yu. (2019) Zastosuvannia suchasnykh instrumentiv marketynhu v umovakh innovatsiinoi ekonomiky [Application of modern marketing tools in an innovative economy]. *Ahrosvit*, pp. 19–23. Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2802&i=2> (accessed 05 December 2021).

АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

ADAPTATION POTENTIAL AS THE BASIS OF FORMATION OF ADAPTIVE-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Виживання, як і розвиток, українських підприємств значною мірою залежить від здатності своєчасно виявити зміни у зовнішньому середовищі й внутрішньогосподарських процесах із подальшою реалізацією адаптаційних заходів. Необхідність здійснення таких кроків зумовлена тим, що такі зміни можуть спровокувати виникнення загроз, які негативно впливають на рівень економічної безпеки певного підприємства. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства дає змогу виявляти такі факти й застосовувати відповідні захисні заходи, що передбачають адаптацію як керованої, так і керуючої підсистеми. Для забезпечення результативності дій суб'єктів безпеки необхідним є формування й розвиток адаптаційного потенціалу. На основі узагальнення наукового доробку стосовно трактування понять «потенціал підприємства» та «адаптаційний потенціал» сформовано власний підхід, який відрізняється визначенням місця адаптаційного потенціалу в адаптивно-орієнтованій системі управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: потенціал, потенціал підприємства, економічна безпека підприємства, система, управління, адаптаційний потенціал.

The survival, as well as the development, of Ukrainian enterprises largely depends on the ability to detect changes in the external environment and internal economic processes in a timely manner with the subsequent implementation of adaptation measures. The need for such steps is due to the fact that such changes may provoke threats that adversely affect the level of economic security of a particular enterprise. The formation of adaptive-oriented management system of economic security of the enterprise allows to identify such facts and apply appropriate protective measures, including the adaptation of both managed and control subsystems. To ensure the effectiveness of the actions of security actors, it is necessary to form and develop adaptation capacity. The purpose of the article is to characterize the essence of the concepts of "enterprise potential" and "adaptation potential" as a basis for determining the essence of adaptation potential as a component of adaptive-oriented management system of economic security of the enterprise. To outline the theoretical foundations of the formation of adaptation potential, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms "enterprise potential" and "adaptation potential"; synthesis and analysis – to characterize the main approaches in the interpretation of the concept of "enterprise potential"; morphological analysis – to substantiate the parameters of adaptation potential in accordance with the types of adaptation; graphic – for visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions of the study. Based on the generalization of scientific work on the interpretation of the concepts of "enterprise potential" and "adaptation potential" formed his own approach, which differs in determining the place of adaptation potential in the adaptive-oriented management system of economic security. It is proposed to understand the adaptation potential, based on aspects of security activities, all available resources and opportunities that can be used to implement measures to adapt to the impact of internal and external threats arising from changing operating conditions, in accordance with the enterprise development strategy, improvement of management and control subsystems within the economic security management system as a basis for maintaining sustainability and ensuring development. The parameters of formation of adaptation potential ("maximum" and "minimum") according to the type of adaptation, which corresponds to the security policy and is consistent with the development strategy of the enterprise, are substantiated.

Key words: potential, enterprise potential, economic security of the enterprise, system, management, adaptation potential.

УДК 658.14:65.012.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-16>

Поліщук О.Б.

викладач кафедри управління та адміністрування ПВНЗ «Університет Короля Данила»

Polischuk Olesia

King Daniel University

Постановка проблеми. Умови ведення бізнесу в Україні характеризуються критично високим рівнем невизначеності, що вимагає приділення максимальної уваги проблемі виживання кожного підприємства. Д. Нельсон стверджує, що «...для підприємств, що функціонують в умовах високого рівня нестабільності та загострення конкурентної боротьби, ключовим стратегічним орієнтиром має бути не просто виживання, а забезпечення неперервного розвитку» [12, с. 400]. Відповідно до цього твердження, намагання вижити для українських підприємств можна вважати тактичною ціллю, але не менш важливим, заважаючи на відсутні перспективи суттєвого поліпшення

бізнес-клімату в національній економіці, є й розвиток. Такий розвиток сьогодні вимушено повинен здійснюватися в умовах складно прогнозованої зміни поведінки суб'єктів макро- та мікросередовища, що актуалізує пріоритетність формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. Створення та розвиток такої системи, що не може відбутися без формування відповідного адаптаційного потенціалу, повинні забезпечити своєчасну адаптацію до виникнення й впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, протидія яким неможлива.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування й розвитку потенціалу

підприємства розглядаються у публікаціях таких науковців, як Л. Абалкін [1], В. Архангельський [2], О. Березін [4], Л. Зинов'єв [2], Н. Краснокутська [7], І. Лукінов [8], Д. Нельсон [12], О. Плотник [4] та ін. Дослідженню адаптаційного потенціалу приділили увагу Т. Аскеров [3], С. Буняк [11], І. Грибик [11], Р. Грінченко [5], Н. Зяблицька [6], О. Рачкован [10], О. Семенів [11] та ін. Поруч із вагомістю здобутків зазначених науковців залишаються в недостатній мірі дослідженими питання формування адаптаційного потенціалу в контексті управління економічною безпекою підприємства.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні сутності понять «потенціал підприємства» та «адаптаційний потенціал» як підґрунтя для визначення параметрів адаптаційного потенціалу як складової частини адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами раніше здійснених досліджень нами було обґрунтовано трактування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства як такої, що орієнтована на внесення змін у параметри й процес взаємодії суб'єктів та об'єктів безпеки відповідно до перебігу процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі адаптаційного потенціалу з метою пристосування до впливу загроз задля підтримання стійкості й досягнення корпоративних інтересів [9, с. 21]. Тобто якщо ми орієнтуємося на своєчасну адаптацію підприємства до зміни середовища функціонування та його внутрішньогосподарських процесів задля підтримання стійкості як соціально-економічної системи та стабільності фінансово-господарської діяльності, то формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства не може здійснюватися без окреслення параметрів адаптаційного потенціалу. Зважаючи на те, що використання терміна «адаптаційний потенціал» лише набуває актуальності серед українських науковців, а стосовно безпекової діяльності можна говорити про фактичний вакуум у цій сфері, то вибудовування відповідного понятійного апарату доцільно розпочати з базової категорії, тобто «потенціал підприємства».

Оминаючи розгляд історичних коренів активного застосування поняття «потенціал» в економіці загалом і стосовно підприємств зокрема, підкреслимо, що сьогодні відсутня узгоджена позиція щодо його сутності. Здійснене узагальнення дало змогу виявити й критично охарактеризувати чотири ключові підходи, параметри яких у подальшому сприяли обґрунтуванню власного розуміння адаптаційного потенціалу.

Перші дослідники потенціалу підприємства дотримувалися «ресурсного» підходу у його розумінні. Для прикладу, Л. Абалкін уважав, що

ресурсно-виробничий потенціал «...характеризує усі ресурси підприємства» [1, с. 133]. У подальшому мало місце розширення складників, зокрема І. Лукінов обґрунтовував необхідність розгляду «...кількості й якості ресурсів, що є в наявності у підприємства» [8, с. 351]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що більшість прихильників цього підходу розуміє сутність потенціалу через спектр наявних на підприємстві ресурсів, при цьому залишаючи поза увагою інші складники внутрішнього й зовнішнього середовища, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Окрім цього, цей підхід також орієнтований на ретроспективний аналіз без перспективного бачення та пошуку резервів. Разом із цим можна погодитися, що ресурсний підхід залишається базовим, і під час формування власного розуміння адаптаційного потенціалу нами буде його враховано через виокремлення ресурсного забезпечення (фінансові, інформаційні, матеріальні, кадрові, ресурси управління й організації взаємодії) дій суб'єктів безпеки щодо адаптації підприємства до змін умов функціонування, а також самої системи управління економічною безпекою підприємства.

Другий підхід визначають як «цільовий», адже у його основу покладено розгляд здатності й спроможності підприємства досягати завчасно визначених цілей. Для прикладу, Н. Краснокутська доволі лаконічно визначає потенціал підприємства як «...можливість системи ресурсів підприємства та його компетенції створювати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів» [7, с. 7]. Авторка зосереджується на констатації факту, що потенціал полягає у здатності виконувати певні бізнес-процеси для досягнення поставлених цілей. Якщо зважити, що управління економічною безпекою – це цілеспрямований вплив суб'єктів безпеки на об'єкти, то потенціал у цьому ракурсі являє собою здатність здійснювати певні дії з метою виконання поставлених завдань, зокрема щодо підтримання стійкості шляхом адаптації через зміну умов функціонування підприємства. Разом із низкою важливих переваг цей підхід не позбавлений певних недоліків, зокрема в частині відсутності прив'язки до ресурсного забезпечення та зовнішніх умов існування підприємства як системи.

У межах третього підходу потенціал розглядають із позиції орієнтації на досягнення певних результатів виходячи із наявних ресурсів та можливостей. Так, В. Архангельський та Л. Зинов'єв доводять, що потенціал підприємства являє собою «...засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або вирішення певного завдання» [2, с. 21]. До переваг цього підходу можна віднести певне поєднання двох раніше розглянутих, адже йдеться про використання ресурсів для досягнення цілей. Із позиції управління економічною безпекою

критично високий рівень невизначеності вимагає консолідації усіх ресурсів задля підтримання рівня безпеки, що уможливорює виживання та розвиток, тобто йдеться не лише про виконання співробітниками служби безпеки завдань, а й координацію дій працівників, менеджменту та власників підприємства. Як і під час розгляду попередніх підходів, потрібно відзначити й наявність певного недоліку, який полягає у відсутності необхідного рівня конкретизації цілей та потенційних можливостей.

Останній, четвертий, підхід відрізняється від інших тим, що розглядає підприємство як відкриту систему, яка взаємодіє із суб'єктами зовнішнього середовища, а отже, досягнення цілей стає можливим за певних умов. Для прикладу, О. Березін та О. Плотник трактують потенціал підприємства як «...здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів за внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства» [4, с. 42]. Безперечною перевагою цього підходу є розуміння того, що здатність досягнути певних цілей залежить не лише від можливостей підприємства, а й від тієї ситуації, яка виникає поза його межами, і в будь-який інший момент результат може бути відмінним. Із погляду управління економічною безпекою підприємства результативність безпекової діяльності визначається як внутрішнім потенціалом, так і ступенем прогнозованості зміни впливу зовнішнього середовища, що повинно враховуватися під час розроблення й реалізації кожного рішення в межах комплексних захисних заходів. До певного недоліку можна віднести, як явно слідує з процитованого вище трактування, відсутність орієнтації на наявні ресурси, що не сприяє необхідному рівню конкретизації результатів оцінювання потенціалу за такого підходу.

У графічному вигляді нами зроблено узагальнення (рис. 1), яке характеризує сучасне розуміння потенціалу підприємства, з виділенням тих параметрів, які в подальшому будуть використані для формулювання авторського розуміння терміна «адаптаційний потенціал» як важливого складника адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства.

Виявлені ключові параметри також указують на суттєво ширше розуміння адаптаційного потенціалу підприємства порівняно з традиційним сприйняттям потенціалу підприємства як виключно сукупності наявних ресурсів. Цей факт став поштовхом для ретельного розгляду трактування терміна «адаптаційний потенціал», яке сьогодні міститься в наукових публікаціях. Потрібно визнати, що лише окремі науковці приділяють увагу не тільки дослідженню адаптації та адаптивності підприємств як ключових умов виживання в національній економіці, а й заглиблюються і характеризують зміст терміна «адаптаційний потенціал».

Виявилось достатньо складно виділити окремі підходи внаслідок доволі полярного розуміння суті досліджуваного поняття. З окремими позиціями складно погодитися загалом. Так, Р. Грінченко обґрунтовує адаптаційний потенціал як «...здатність підприємства як єдиної системи накопичувати ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні, а також людські, що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища в напрямі збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності)» [5, с. 70]. На нашу думку, у цьому визначенні дискусійними є три моменти: по-перше, розуміння потенціалу як накопичення ресурсів, а не формування, розвитку й застосування для реалізації конкретних цілей; по-друге, надання усім ресурсам такої властивості, як «гнучко адаптуватися», що не може бути застосовано хоча б відносно матеріальних, інформаційних чи фінансових ресурсів; по-третє, відсутність керованості процесу. Не менша кількість запитань виникає стосовно визначення, яке сформував Т. Аскеров, який пропонує рівень адаптаційного потенціалу торговельного підприємства розуміти як «...кількісне і якісне різноманіття умов, до яких підприємство може пристосуватися за даного рівня адаптаційних можливостей» [3, с. 8]. Тобто тут йдеться не про ресурси чи можливості, а лише про умови, що вимагають здійснення певних адаптаційних процедур. Не можна повною мірою погодитися і з позицією Н. Зябицької, яка адаптаційний потенціал подає як «...сукупні можливості організації з приводу оптимального використання наявних ресурсів із метою забезпечення її конкурентоспроможності та економічного зростання (розвитку системи) за сучасних економічних умов» [6, с. 184], зокрема в тій частині, що йдеться виключно про «оптимальне використання ресурсів» для досягнення цілей, які жодним чином не пов'язані зі змінами умов функціонування підприємства.

Суттєво відмінної позиції дотримується О. Рачкован, формулюючи зміст адаптаційного потенціалу як «...сукупності ресурсних можливостей та динамічних здатностей підприємства щодо адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища з метою забезпечення виживання, рівноваги або стійкого економічного зростання» [10, с. 276]. Із погляду здійснення безпекової діяльності таке трактування містить низку важливих моментів, зокрема щодо адекватної реакції з метою збереження цілісності системи із подальшим її розвитком. Водночас доцільно звернути увагу на той факт, що автор визначає необхідність реагування виключно на зміни зовнішнього середовища, залишаючи поза увагою можливість виникнення й суттєвості впливу внутрішніх викликів, ризиків та загроз.

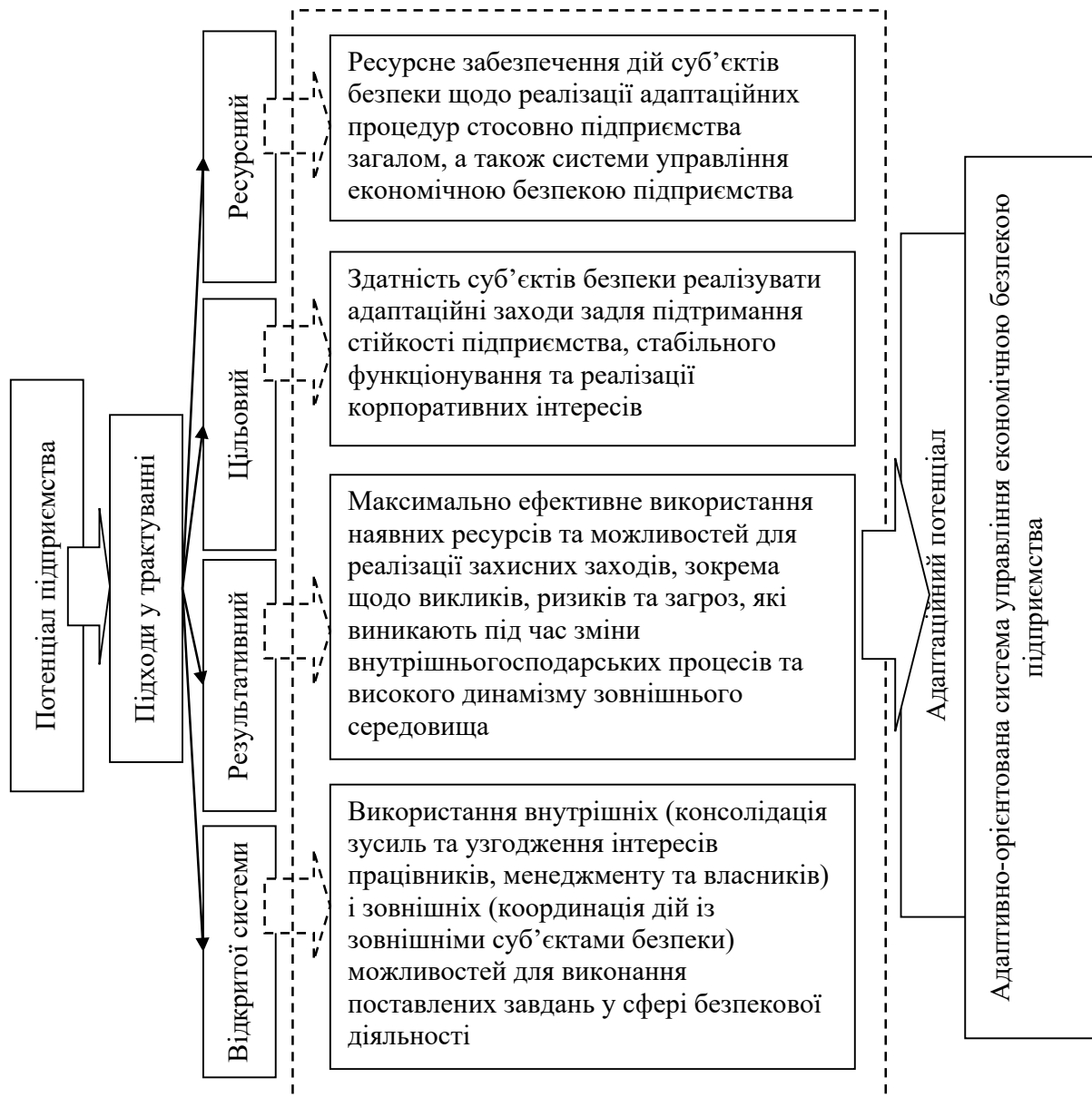


Рис. 1. Базові параметри адаптаційного потенціалу з позиції формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: сформовано автором

На нашу думку, заслуговує на увагу ще й тлумачення адаптаційного потенціалу авторства О. Семенів, І. Грибик та С. Буняк як «...об'єднання потенціалів особистостей, кожний з яких може бути заданий вектором із відповідними координатами» [11, с. 73]. Консолідація зусиль внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки, а також пасивна підтримка й використання в реалізації окремих адаптаційних заходів працівників і менеджменту підприємства, безперечно, суттєво збільшують адаптаційний потенціал, а отже, результативність його застосування. Разом із цим не можна погодитися з тим, що будь-яка з «особистостей» може задати вектор взаємодії. На нашу думку, формування й реалізації адаптаційного потенціалу повинна бути

підконтрольною, зокрема з позиції управління економічною безпекою, суб'єктам безпеки.

Проведене узагальнення й критичний огляд існуючих найбільш відмінних позицій щодо суті адаптаційного потенціалу дає змогу сформулювати власне визначення, яке спирається на ключові параметри, які були виявлені та обґрунтовані вище (рис. 1). Отже, адаптаційним потенціалом, виходячи з аспектів безпекової діяльності, потрібно вважати всі наявні ресурси й можливості, які можуть бути задіяні для реалізації заходів, спрямованих на адаптацію до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, що виникають через зміну умов функціонування, відповідно до стратегії розвитку підприємства задля вдосконалення керуючої й

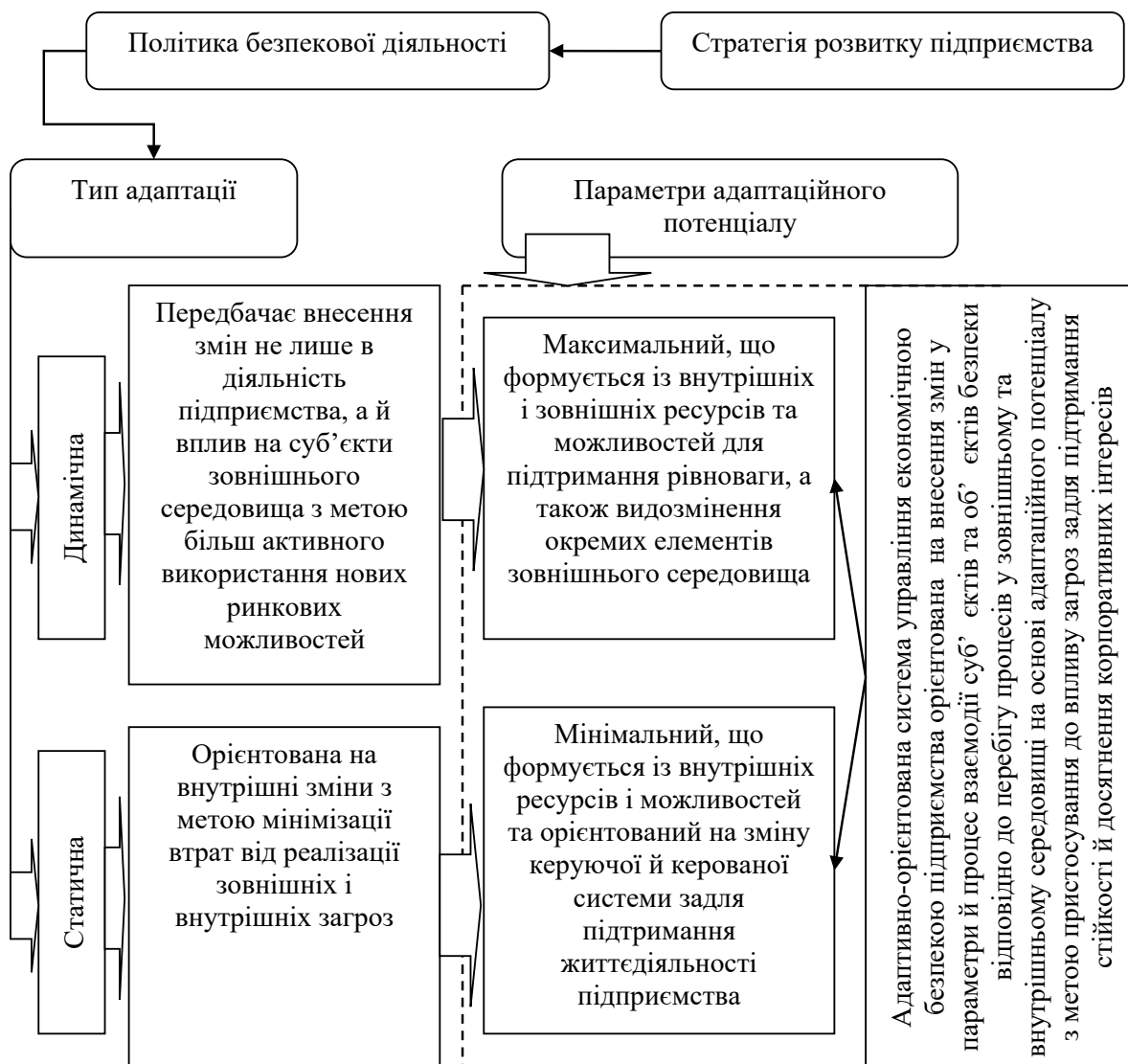


Рис. 2. Параметри формування й реалізації адаптаційного потенціалу в умовах створення адаптивно-орієнтованої СУЕБП

Джерело: сформовано автором

керуваної підсистем у межах системи управління економічною безпекою як основи підтримання стійкості та забезпечення розвитку.

Виходячи зі змісту запропонованого визначення, нами розглядаються параметри формування адаптаційного потенціалу відповідно до типу адаптації, що відповідає політиці безпекової діяльності й узгоджується зі стратегією розвитку підприємства (рис. 2).

У графічному вигляді нами акцентовано увагу на тому, що тип адаптації впливає на формування адаптаційного потенціалу, але при цьому адаптивно-орієнтована система повинна виконувати поставлені завдання щодо підтримання стійкості та створення безпечних умов для фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Характер внутрішніх і зовнішніх загроз, які впливають

на фінансово-господарську діяльність українських підприємств, не завжди уможливорює їх ліквідацію, що змушує застосовувати адаптаційні заходи. Реалізація таких заходів повинна здійснюватися за ініціативою, під контролем і шляхом ефективного використання адаптаційного потенціалу суб'єктами безпеки. Із цієї позиції обґрунтовано авторське розуміння адаптаційного потенціалу, який, будучи важливим складником системи адаптивно-орієнтованої системи економічної безпеки підприємства, повинен забезпечувати можливість здійснення статичної та/або динамічної адаптації. Важливість своєчасного проведення адаптації для виживання й розвитку суб'єктів господарювання вимагає у подальшому приділити увагу окресленню місця адаптаційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства з розробленням відповідних механізмів формування та раціонального використання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. Москва : Мысль, 1981. 351 с.
2. Архангельский В., Зиновьев Л. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении. Москва : Экономика, 1983. 240 с.
3. Аскеров Т. Особливості визначення рівня адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації* : матеріали Всеукр. наук-практ. конф. студентів та молодих науковців, м. Тернопіль, 15 травня 2019 р. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2019. 227 с.
4. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава : Інтер Графіка, 2012. 221 с.
5. Грінченко Р.В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Вип. 3(68). С. 68–73.
6. Зяблицкая Н.В. Адаптационный потенциал как экономическая категория. *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2012. № 1. С. 183–188.
7. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Лукинов И.И. Интенсификация социалистической экономики. Киев : Знания, 1989. 550 с.
9. Поліщук О.Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2(103). С. 17–21.
10. Рачкован О.Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 274–278.
11. Семенів О.М., Грибик І.І., Буняк С.О. Формування адаптаційного потенціалу організації в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2004. № 507. С. 70–75.
12. Nelson D.R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*. 2007. № 32. P. 395–419.

REFERENCES:

1. Abalkin L.I. (1981) *Dialektika sotsialisticheskoy ekonomiki* [Dialectics of the socialist economy]. Moscow: Mysl'. (in Russian)
2. Arkhangel'skiy V., Zinov'ev L. (1983) pravlenie nauchno-tekhnicheskim progressom v mashinostroenii [Management of scientific and technological progress in mechanical engineering]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
3. Askerov T. (2019) Osoblyvosti vyznachennia rivnia adaptatsiinoho potentsialu pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Features of determining the level of adaptation potential of the retail enterprise]. Proceedings of the *Rozvytok nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii (Ukraina, Ternopil, Traven 15, 2019)*, Ternopil: Osadtsa Yu.V., pp. 8–12.
4. Berezin O.V., Plotnyk O.D. (2012) *Ekonomichnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku* [Economic potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development]. Poltava: Inter Hrafika. (in Ukrainian)
5. Hrinchenko R.V. (2018) Rozvytok teoretychnykh zasad systemy analizu ta otsinky adaptatsiinykh mozhlyvostei pidpriemstv [Development of theoretical foundations of the system of analysis and assessment of adaptive capabilities of enterprises]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 3(68), pp. 68–73.
6. Zyablitskaya N.V. (2012) Adaptatsionnyy potentsial kak ekonomicheskaya kategoriya [Adaptive potential as an economic category]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO*, no. 1, pp. 183–188.
7. Krasnokutska N. (2005) *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
8. Lukinov I.I. (1989) *Intensifikatsiya sotsialisticheskoy ekonomiki* [Intensification of the socialist economy]. Kiev: Znaniya. (in Russian)
9. Polishchuk O.B. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia adaptivno-orientovanoi systemy upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva [Theoretical foundations of the formation of adaptive-oriented management system of economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk PUET. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 2(103), pp. 17–21.
10. Rachkovan O.D. (2015) Formuvannia stratehii adaptatsii pidpriemstv torhivli [Formation of strategy of adaptation of trade enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 274–278.
11. Semeniv O.M., Hrybyk I.I., Buniak S.O. (2004) Formuvannia adaptatsiinoho potentsialu orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Formation of adaptive potential of the organization in modern conditions]. *Visnyk Nats. un-tu «Lvivska politekhnika»*, no. 507, pp. 70–75.
12. Nelson D.R. (2007) Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*, no. 32, pp. 395–419.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті розглянуто сутність системи управління підприємством та визначено головні елементи даної системи, до яких віднесено: стратегію підприємства, персонал, бізнес-процеси, стандартизацію, контролінг та ризики. Установлено, що в системі управління є керуюча та керована системи, описано пріоритетні напрями управління. Доведено, що сучасному бізнес-середовищу притаманні ризикові тенденції, викликані різними чинниками, серед яких окремо слід відзначити: правові, адміністративні та податкові ризики, інфляційні процеси та карантинних обмежень викликаних наслідками COVID-19, чим і зумовлено необхідність впровадження ризик-менеджменту як окремого елемента в загальну систему управління підприємством. Окрему увагу приділено формуванню загального концептуального підходу до управління ризиками, який має бути сталим для всіх економічних систем, та акцентовано увагу на низці чинників, які відрізняють практику ведення господарської діяльності вітчизняних підприємств від західних, що перешкоджають вітчизняним підприємствам реалізувати у повному обсязі концепцію ризик-менеджменту у власній діяльності. Виділено етапи управління ризиками в системі ризик-менеджменту підприємства та охарактеризовано низку втрат, які отримує підприємств у разі відсутності системи ризик-менеджменту в загальній системі управління підприємством.

Ключові слова: управління, ризик, ризик-менеджмент, стратегія, тактика, втрати.

УДК 330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17>

Ткачук Г.Ю.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Виговський В.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державний університет «Житомирська політехніка»

Ренчковська В.Л.

студентка Державний університет «Житомирська політехніка»

Tkachuk Hanna

Zhytomyr Polytechnic State University
Vuhovskiy Volodymyr
 Zhytomyr Polytechnic State University
Renchkovskaya Victoria
 Zhytomyr Polytechnic State University

The article considers the essence of the enterprise management system and identifies the main elements of this system, which include: enterprise strategy, personnel, business processes, standardization, controlling and risks. It is established that the control system has a control and managed system, describes the priority areas of management. It is proved that the modern business environment is characterized by risk trends caused by various factors, among which should be noted: legal, administrative and tax risks, inflation and quarantine restrictions caused by the consequences of COVID-19. This is the reason for the need to introduce risk management as a separate element in the overall management system of the enterprise. Particular attention is paid to the formulation of a general conceptual approach to risk management, which should be sustainable for all economic systems and focuses on a number of factors that distinguish the practice of domestic enterprises from Western ones that prevent domestic enterprises to fully implement the concept of risk management. own activities. Among such factors are highlighted in the first place: corruption of the government, the shadow economy, concealment of income, fictitious transactions, laundering of value added tax and more. The strategy and tactics of risk management at the enterprise are formulated, as well as the system of goals, such as: maximum preservation of own funds; minimizing the negative impact of internal and external factors; increasing financial stability and improving risk management mechanisms; increasing accountability to investors and counterparties. The stages of risk management in the risk management system of the enterprise are highlighted and a number of losses that enterprises will receive in the absence of a risk management system in the general enterprise management system are described. Among the main losses are: material, financial, time loss and special types of losses. A number of advantages are described that the company has an effectively established system of risk management: awareness of the nature of risks and the inevitability of their occurrence in the management process; reduction of the uncertainty factor in carrying out business activities; growth of business reputation of the enterprise; improving the quality of information for business decisions, etc.

Key words: management, risk, risk management, strategy, tactics, losses.

Постановка проблеми. Умовами ринкової економіки є те, що виробники товарів та послуг здійснюють господарську діяльність у конкурентному середовищі самостійно, на власний страх та ризик, що, своєю чергою, робить їхнє фінансове майбутнє непередбачуваним та мало прогнозованим. Ризик-менеджмент являє собою систему оцінки ймовірності настання ризику та управління ним у процесі функціонування. Як показує практика ведення справ провідними світовими лідерами, ризиками можна управляти, використовуючи заходи, які дають можливість здійснювати прогнозування настання ризикової ситуації та своєчасно приймати рішення щодо зниження ступеню його впливу. Тому визначення місця ризик-менеджменту в системі управління підприємством є важливим питанням, відповідь на яке вимагає здійснення систематизації існуючих поглядів щодо вдосконалення наявних теоретико-методичних засад, а також розширення практики його застосування у господарській діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Існує велика кількість наукових робіт, присвячених питанням ризику та управлінню ним у господарській діяльності підприємств. Серед найбільш відомих виділимо доробки таких науковців, як: А.П. Альгін, І.Т. Балабанова, В.В. Вітлінський, С.М. Ілляшенко, Г.Б. Клейнер, Я.Г. Лабушев, В.А. Маришев, В.А. Москвін, Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко та ін. Проте поглиблення знань щодо питань ризик-менеджменту в системі управління підприємством набуває особливого значення, передусім, через пандемію, викликану COVID-19, та енергетичну кризу, що набуває загострення в даний момент в Україні.

Постановка завдання. Мета статті полягає у систематизації теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо визначення місця ризик-менеджменту в загальній системі управління підприємством.

Вклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна практика ведення господарської діяльності кількісно характеризує ризик підприємництва

як суб'єктивну оцінку очікуваної величини максимального та мінімального доходу (збитку) на вкладений капітал. Чим більшим є розрив між максимальним та мінімальним доходом (збитком) за рівної ймовірності їх отримання, тим вищим є ступінь ризику. Ризик являє собою дію зі сподіванням на позитивний результат, тобто дія за принципом «повезе – не повезе». Приймати на себе ризик підприємця спонукають невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної та економічної обстановки та перспектив зміни цих умов. Отже, чим вищою є невизначеність ситуації, за якої відбувається прийняття рішення, тим вищим є ступінь ризику [1].

Ефективність функціонування господарюючого суб'єкта на ринку визначається ступенем досягнення цілей, визначених системою його менеджменту для зниження ризику впливу негативних тенденцій на результат діяльності, а також зменшення витрат [2]. Методи управління, своєю чергою, виступають основними важелями досягнення поставлених перед підприємством цілей. Методи управління працюють у певно окресленому контурі, яким є система управління, що має власний механізм, структуру, елементи, за допомогою яких здійснюється процес управління та приймаються ефективні управлінські рішення.

Під системою управління підприємством прийнято розуміти сукупність елементів які за допомогою методів, прийомів, засобів та інструментів забезпечують реалізацію поставлених цілей та отримання кінцевого результату.

До елементів системи управління сучасним підприємством слід віднести: стратегію підприємства, менеджмент (персонал), систему його бізнес-процесів, стандартизацію, контролінг та ризику. Усі вони взаємопов'язані між собою, зміна одного з елементів призводить до руху всі інші елементи системи. Таким чином, структурування системи є попереднім етапом реалізації окремих етапів системи управління [3].

Якщо є керуюча система, то, відповідно, є й керована система, яка являє собою сукупність фінансових ресурсів, їх обертання та відтворення, а також відносини, що виникають у процесі їх взаємодії. Пріоритетним напрямом керуючої системи є управління грошовими потоками, що, своєю чергою, пов'язано з різного роду ризиками. Саме тому ризику виступають важливим елементом, який слід враховувати під час побудови ефективної системи управління сучасним підприємством.

Проблеми попередження, недопущення або зниження ризиків нині привертають окрему увагу в бізнесових колах. Це пов'язано передусім із тим, що у фінансуванні діяльності сучасних господарюючих суб'єктів велику питому вагу становлять позикові ресурси. Отже, наслідки ризиків стають більш гострішими, адже у разі отримання збитків

від реалізації проєктів із залученими фінансовими ресурсами збитки отримає як саме підприємство, так і інвестори [2].

Як уже було зазначено, вітчизняній економіці притаманні не лише високі правові, адміністративні та податкові ризики, а й висока інфляція та низка кризових явищ, наслідки карантинних обмежень, викликаних COVID-19, що ще раз акцентує увагу на необхідності впровадження системи управління ризиками в систему управління діяльністю господарюючих суб'єктів.

Для українських підприємців управління ризиками є відносно новою та мало дослідженою сферою через невелику кількість відомих успішних практик реалізації її на теренах нашої держави. Саме тому більшість підприємств використовує знання, що засновані на концепціях, розроблених та використовуваних підприємствами західних країн, що не завжди виявляються ефективними через існування певного розриву в порядку та методах ведення бізнесу.

Незважаючи на цей розрив, сформуємо загальний концептуальний підхід до управління ризиками, який має бути сталим для всіх економічних систем і передбачає:

- дослідження ймовірних наслідків діяльності в ризиковій ситуації;
- розроблення запобіжних заходів, які б попереджали або зменшували розмір витрат від впливу ризикових чинників;
- реалізацію системи управління ризиками, яка максимально була б спрямована на отримання високого прибутку [3].

Зауважимо, що неможливо імплементувати всі технології ризик-менеджменту, які активно використовуються у європейських країнах, у практику вітчизняних підприємств через низку чинників, таких як:

- велика частка тіньової економіки в країні;
- корупція на всіх щаблях влади;
- викривлення звітності підприємств із метою заниження доходів та реальної вартості його активів;
- проведення низки фіктивних операцій із метою зниження податкового тягаря;
- відмивання ПДВ та виведення готівки з обігу через компанії-одноднівки тощо.

Під час побудови системи ризик-менеджменту підприємства варто враховувати те, що ризик має властивість змінюватися з часом під дією внутрішніх та зовнішніх чинників. У зв'язку із цим система управління ризиками підприємства має бути зорієнтована на досягнення таких цілей:

- максимального збереження власних засобів;
- мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників;
- підвищення фінансової стійкості та вдосконалення механізмів управління ризиками;
- підвищення відповідальності перед інвесторами та контрагентами.

Усе вищенаведене ще раз підтверджує той факт, що неможливо взяти вже існуючу модель ризик-менеджменту і повністю перенести та впровадити її в практику діяльності конкретного вітчизняного підприємства, необхідно все ж таки врахувати особливості ведення бізнесу і розробити стратегію та тактику ризик-менеджменту саме для конкретного підприємства.

Під стратегією управління розуміють напрями та способи використання засобів із метою досягнення поставленої мети. Стратегія ж управління ризиками базується на дотриманні принципу беззбитковості діяльності підприємства і спрямована на забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю підприємства та рівнем здійснюваних ризикових операцій.

Тактика – сукупність практичних методів та прийомів менеджменту, які дають можливість досягнути поставленої мети за визначених умов у визначені терміни.

Ризик-менеджмент як окрема система, своєю чергою, складається з керуючої та керованої систем. Керована система являє собою ризикові рішення про вкладення капіталу і низку взаємовідносин між господарюючими суб'єктами в процесі здійснення господарської діяльності. Керуюча система являє собою низку фізичних осіб, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Сам же процес управління передбачає отримання, обробку та передачу певної інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення. Відповідно, у забезпеченні ефективності даного процесу велику роль відіграють якість, своєчасність та точність наданої інформації [1].

Важливу роль у прийнятті ризикових рішень відіграють інтуїція ризик-менеджера, його життєвий досвід та інсайт. Інтуїція – можливість швидко, без логічного пояснення та довгого обміркування знаходити правильні рішення. Життєвий досвід базується на прийнятті менеджером рішень за подібних умов або обмежуваних чинників. Інсайт – свідомість вирішення певної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється чітко, проте дана чіткість носить, як правило, короткостроковий характер. Саме тому в процесі прийняття особливо ризикованих рішень, коли розміри ризику та його вплив розрахувати неможливо, застосовується евристика.

Система ризик-менеджменту базується на певних правилах та прийомах прийняття рішення в умовах ризику:

- не можна ризикувати на суму, яка перевищує суму власного капіталу підприємства;
- завжди потрібно думати про наслідки ризику;
- рішення повинно бути ухвалено за умови відсутності будь-яких сумнівів;
- за наявності сумнівів рішення має бути відхилене;
- не потрібно ризикувати більшим заради меншого.

Виділимо етапи управління ризиками в системі ризик-менеджменту підприємства: аналіз ризику; контроль ризику та мінімізація ризику.

На етапі аналізу ризиків відбувається проведення ідентифікації та оцінки ризиків, визначення факторів, які здійснюють позитивний або негативний вплив на конкретні види ризиків у процесі досягнення основних завдань діяльності підприємства. Оцінювання ризиків зводиться до визначення ступеня/рівня ризиків за допомогою якісно-кількісних методів. Величину ризиків, передусім, слід розглядати з позиції вартісних показників, у тому числі максимальної суми, яку можна втратити в результаті зміни того чи іншого чинника ризику за визначений період часу [2].

Етап контролю ризику передбачає своєчасне виявлення ризику з метою його мінімізації. Контролювати ризик можливо за допомогою внутрішнього або зовнішнього аудиту та внутрішнього контролю. Внутрішній аудит здійснюється безпосередньо створеним структурним підрозділом або посадовою особою, що наділена даним повноваженнями, який забезпечує проведення незалежної оцінки адекватності та ефективності функціонування підприємства. Зовнішній аудит передбачає здійснення незалежного аналізу фінансової звітності підприємства, який проводиться аудиторською організацією на договірній основі, і дає можливість сформувати неупереджене уявлення про фінансовий стан підприємства. Внутрішній контроль проводиться співробітниками підприємства різних рівнів ієрархії та спрямований на забезпечення ефективності функціонування всієї системи ризик-менеджменту підприємства. Проведення внутрішнього контролю вважають найефективнішим способом попередження ризику, своєчасного його виявлення та реалізується шляхом:

- моніторингу політики управління ризиками;
- дослідження причин виникнення збитків;
- розроблення пропозицій та заходів щодо оптимізації бізнес-процесів із метою мінімізації ризиків;
- здійснення контролю за ризиками нових продуктів та укладення ризикованих угод.

У системі управління ризиками можна виділити такі способи зниження ризику:

- відмова від ризику, передбачає відмову від заходів, що зв'язані з ризиком;
- зниження ризику за рахунок самострахування (створення спеціальних фондів із метою подолання негативних наслідків), диверсифікації (розподіл коштів між різними проектами), лімітування (установлення меж інвестування в окремий проект, меж запозичених ресурсів тощо), мінімізації;
- передача ризику третій особі, яка відбувається за рахунок страхування (передавання відповідальності за ризики страховій компанії), хеджування (за рахунок укладання угоди через можливу

зміну валютних курсів, яка може негативно відбитися на діяльності підприємства) та розподілу [5, с. 57].

Відзначимо, що кожен спосіб зниження ризику характеризується індивідуальним, притаманним саме йому часовим інтервалом. Зниження ризику за рахунок передачі його третій особі слід застосовувати в процесі фінансової операції, а відмова від ризику можлива в момент розгляду угоди.

Розглянемо низку втрат, які можуть відбутися у підприємницькій діяльності у разі настання ризикових подій.

Матеріальні втрати виникають у разі непередбачених підприємницьким проєктом додаткових втрат або прямих утрат обладнання, майна, продукції, сировини, енергії тощо.

Трудові втрати полягають у втратах робочого часу, що викликані випадковими, непередбачуваними обставинами.

Фінансові втрати виникають у вигляді прямого грошового збитку, пов'язаного з непередбаченими платежами, сплатою штрафів, додатковими податками, втратою грошових засобів та цінних паперів. До фінансових утрат також можна віднести неотримання або недоотримання грошових коштів із передбачених джерел, неповернення боргів, несплату споживачами відвантаженої продукції, зниження виручки внаслідок зниження цін на продукцію чи послуги, що реалізується підприємством. Фінансові втрати також можуть бути викликані інфляційними процесами в економіці країни, зміною валютного курсу гривні тощо. Також до фінансових утрат відносять тимчасові фінансові втрати, що пов'язані із заморожуванням банківських рахунків, несвоєчасним поверненням засобів або відтермінуванням виплати боргів.

Ще одним видом утрат є втрати часу, які виникають у разі здійснення процесу підприємницької діяльності повільніше, ніж було передбачено заздалегідь.

До спеціальних видів утрат відносять заподіяння шкоди життю та здоров'ю людей, навколишньому середовищу, іміджевому складнику підприємства.

Під час здійснення комплексного аналізу ймовірних утрат важливим є не тільки встановлення джерел ризику, а й ранжування джерел за ступенем їх важливості (величини ймовірного отримання збитку) [1].

До переваг, які дає підприємству ефективно налагоджена система ризик-менеджменту, слід віднести:

- усвідомлення персоналом можливості настання ризиків та набуття навичок управління ними;
- зниження фактору невизначеності під час здійснення підприємницької діяльності завдяки плануванню та прогнозуванню;
- система планування та підвищення ефективності діяльності дає можливість використовувати

сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки у сфері управління ризиками;

– зростання ділової репутації підприємства на ринку, яка характеризує підприємство як надійного партнера, що управляє власними виробничими та фінансовими ризиками;

– підвищення якості інформації для прийняття господарських рішень та налагодження комунікацій на підприємстві;

– здійснення контролю за ходом виробничого процесу та реалізацією інвестиційних проєктів тощо [4].

Висновки з проведеного дослідження.

Установлено, що сучасний бізнес неможливий без ризику, оскільки його успіх залежить не лише від правильності та обґрунтованості обраної стратегії, а й від обліку ймовірності настання критичних ситуацій. За ринкових умов господарювання широкого застосування набули моделі розвитку виробництва, що базуються на інноваціях, які напругу тісно пов'язані з упровадженням новацій, а це завжди ризик. Відповідно, головними завданнями підприємців є вміння визначити ризик, оцінити ступінь ризику, навчитися управляти ним, зменшувати його наслідки, а не уникати його. Таким чином, управління ризиком нині набуло більшого значення як у теорії, так і в практиці управління.

Як показала практика господарювання вітчизняних підприємств, останнім часом набуває популярності інтеграція системи ризик-менеджменту до функціональних підсистем управління організації з метою управління ризиками на всіх ієрархічних рівнях, що дає можливість досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого функціонування в умовах глобальної нестабільності.

З огляду на проведене дослідження, слід відзначити, що система ризик-менеджменту повинна стати невід'ємною частиною загальної керуючої системи кожного сучасного підприємства, яке здійснює господарську діяльність на ринку, адже проблеми, що пов'язані з утраченими вигодами в діяльності підприємства, є ключовими під час розроблення управління ризиками, які можуть виникнути в процесі господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Марышева В.А. Риск-менеджмент как система управления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya/viewer>
2. Мальных Д.В. Тестирование стратегии банка: уроки для риск-менеджмента и внутреннего аудита. URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/d-malykhin-testirovanie-strategii-banka-uroki-dlya/
3. Лабушева Я.Г. Роль риск-менеджмента в системе управления предприятием. URL: http://vestnik.buker.ru/articles_pages/articles/2015/2015-3/Articles_286-290.pdf

4. Мизенин Е.С., Аничева А.Н. Риск-менеджмент как система управления риском. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya-riskom>

5. Клецкин А.Н. Страхование как метод управления предпринимательскими рисками. *Страховое дело*. 2009. № 9. С. 56–60.

REFERENCES:

1. Marysheva V.A. (2006) Risk-menedzhment kak sistema upravleniya. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya/viewer> (in Russian)

2. Malykhin D.V. (2013) Testirovanie strategii banka: uroki dlya risk-menedzhmenta i vnutrennego

audita. Available at: https://www.iiar-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/vnutrenniy-audit-v-finansovykh-organizatsiyakh/d-malykhin-testirovanie-strategii-banka-uroki-dlya/ (in Russian)

3. Labusheva Ya.G. (2015) Rol' risk-menedzhmenta v sisteme upravleniya predpriyatiem. Available at: http://vestnik.bukep.ru/articles_pages/articles/2015/2015-3/Articles_286-290.pdf (in Russian)

4. Mizenin E.S., Anicheva A.N. (2016) Risk-menedzhment kak sistema upravleniya riskom. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-sistema-upravleniya-riskom> (in Russian)

5. Kletskin A.N. (2009) Strakhovanie kak metod upravleniya predprinimatel'skimi riskami. *Strakhovoe delo*, no. 9, pp. 56–60. (in Russian)

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ

ACTIVITY ANALYSIS OF TOURISM SUBJECTS IN ZHYTOMYR REGION

У статті проаналізовано діяльність суб'єктів туристичної діяльності м. Житомира та Житомирської області на основі проведеного опитування та статичного аналізу даних Головного управління статистики України за 2020 р. Охарактеризовано стан та рівень розвитку ринку туристичних послуг м. Житомира на рівні як споживачів, так і виконавців. Установлено, що Житомирський регіон займає слабе положення на національному ринку туристичних послуг як за кількістю зареєстрованих туроператорів та турагенцій, так і за кількістю проданих туристичних пакетів. Виявлено, що в області розвивається лише пасивний туризм. Причому найбільш популярними для відпочинку є такі країни, як Єгипет та Туреччина (бюджетний варіант для сімейного відпочинку). Така динаміка негативно впливає на розвиток як регіонального, так і національного туристичного ринку та супутніх галузей країни. Такі статистичні дані збігаються з результатами опитування. Також у результаті опитування було встановлено, що лідерами серед туристичних операторів є Anex Tour, Join UP та Coral Travel.

Ключові слова: туристичні оператори, туристичні агенції, ринок туристичних послуг, пасивний туризм, виїзний туризм, внутрішній туризм, туристичний пакет.

The article analyzes the activities of tourism entities in Zhytomyr and Zhytomyr region on the basis of a survey and static analysis of data from the Main Department of Statistics of Ukraine for 2020. The state and level of development of the market of tourist services of Zhytomyr at the level of both consumers and performers is characterized. Based on the analytical review of consolidated statistics on the activities of tour operators and travel agencies in Zhytomyr region and the results of the survey, it was concluded that Zhytomyr region occupies a weak position in the national market of tourism services, both in number of registered tour operators and travel agencies and by the number of sold tourist packages. It was found that only passive tourism is developing in the region, ie the departure of tourists abroad. Zhytomyr region "exports" tourists to other countries. And the most popular for recreation are countries such as Egypt and Turkey (budget option for family vacations). Such dynamics negatively affect the development of both regional and national tourism market and related industries of the country. Such statistics coincide with the results of the survey. It was found that the family budget for vacation ranges from 20 to 40 thousand hryvnias (93% of respondents) per family. Only 7% of respondents spend more than 50 thousand hryvnias on vacation. Such results are in good agreement with the answers regarding the choice of countries for recreation. As a result of the survey, it was found that the leaders among tour operators are: Anex Tour, Join UP and Coral Travel. Thus, tour operator and travel agency activities in the Zhytomyr region are poorly developed. There, Zhytomyr region ranks 17th with the number of tour packages sold 2215. This is a very low figure for the whole region. The region is dominated by outbound tourism. It is the focus on the development of domestic tourism that should be a priority for the development of tourism in the region. Effective implementation of tours in the country and region, and not just the sale of tour packages for holidays abroad, should become the dominant task of travel companies in the region. Such tours will provide quality and inexpensive recreation, promote long-term prosperity and development of the local community and improve the profitability of small and medium-sized businesses.

Key words: tour operators, travel agencies, market of tourist services, passive tourism, outbound tourism, domestic tourism, tourist package.

УДК 338:48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-18>

Чернишова Т.М.

к.б.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму
Поліський національний університет
Валінкевич Н.В.

д.е.н., професор кафедри економіки, підприємництва та туризму
Поліський національний університет
Мутасова С.А.

завідувач навчальної лабораторії
Поліський національний університет

Chernyshova Taisiia

Polissia National University

Valinkevych Nataliia

Polissia National University

Mutasova Snizhana

Polissia National University

Постановка проблеми. Туризм у сучасному світі є одним із найбільш динамічних, конкурентноздатних та прибуткових видів соціально-економічної діяльності, який став одним із невід'ємних компонентів життя людей у більшості країн світу і не лише забезпечує відпочинком людей, а й надає робочі місця як у туристичній галузі, так і в дотичних сферах, зокрема в транспорті, торгівлі та культурі. Така тенденція нині спостерігається як в Україні у цілому, так і по регіонах тією чи іншою мірою.

На сучасному національному ринку туристичних послуг головними виробниками та реалізаторами туристичних послуг є суб'єкти туристичної діяльності, які представлено туристичними операторами, туристичними агенціями та іншими суб'єктами підприємницької діяльності, які надають послуги з проживання, харчування, екскурсійних та інших туристичних послуг, а також фізичні особи – екскурсоводи та гіді-перекладачі.

Тобто обслуговування туристів на різних рівнях є основним завданням та видом діяльності як великих туристичних підприємств, так і турагенцій, які розміщено у всіх містах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Туроператорській та турагенській діяльності, розвитку індустрії туризму, ринку туристичних послуг присвячено низку науково-методичних праць учених-теоретиків: В. Баєва, О. Кузьміна, М. Мальської, Г. Михайліченко, О. Любіцевої [1; 5; 6; 8–10]. Серед праць стосовно дослідження прикладних аспектів із даної тематики, можна відзначити [4; 7; 12; 15–18 та ін.].

Постановка завдання. Метою дослідження є характеристика та аналіз діяльності суб'єктів туристичної діяльності м. Житомира та Житомирської області на основі проведеного опитування та статичного аналізу, стану та рівня розвитку ринку туристичних послуг м. Житомира на рівні як споживачів, так і виконавців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно із Законом України «Про туризм» [3], суб'єктами, які мають право здійснювати та забезпечувати туристичну діяльність, є:

- туристичні оператори;
- туристичні агенти;
- гіді-перекладачі;
- інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;
- гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу;
- фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо [3].

Саме туроператори та турагенти є основними виробниками і реалізаторами туристичного продукту та послуг і основними «гравцями» на ринку туристичних послуг, як національному, так і регіональному.

На сучасному туристичному ринку всі туроператори поділяються за видом та місцем діяльності. Національний туристичний ринок представлений переважно операторами масового ринку, які є водночас як рецептивними, так і ініціативними або операторами внутрішнього ринку. Водночас розподіл туроператорів та турагенцій по території є не рівномірним. Про це свідчать дані Головного управління статистики України (рис. 1).

Як видно з діаграми, Житомирська область наразі не належить до регіонів-лідерів за кількістю туроператорів та турагенцій. Вона займає лише 18-е місце серед 24 областей, не рахуючи м. Київ як столицю України. Лише в ньому одному зареєстровано 750 туроператорів та турагенцій (юридичні особи) та 273 турагенції (фізична особа – підприємець) (рис. 1). У Житомирській області, згідно зі статистичними даними, станом на 01.01.2021 нараховується 16 туроператорів та турагенцій (юридичні особи) та 43 турагенції (фізична особа – підприємець). Це, звичайно, дуже низький показник. Хоча на інформаційному порталі «Довідкова Житомира» розміщено інформацію про 81 туристичну агенцію [2] лише в м. Житомирі. Це значно вища цифра за офіційні статистичні дані Державної служби статистики України.

Подібну картину можна спостерігати і за кількістю проданих туристичних пакетів (рис. 2). Там Житомирщина посідає 17-е місце за кількістю проданих турпакетів – 2 215, з яких 94% – виїзним туристам для подорожі за кордон. Така динаміка показує, що в регіоні розвивається лише пасивний туризм, тобто виїзд туристів за кордон, а не внутрішній, на який припадає лише 6%. Пасивний туризм виражається відсотком національної грошової одиниці як із регіону, так і з країни у цілому. Житомирська область «експортує» туристів в інші країни. Така динаміка негативно впливає на розвиток як регіонального, так і національного туристичного ринку та супутніх галузей країни.

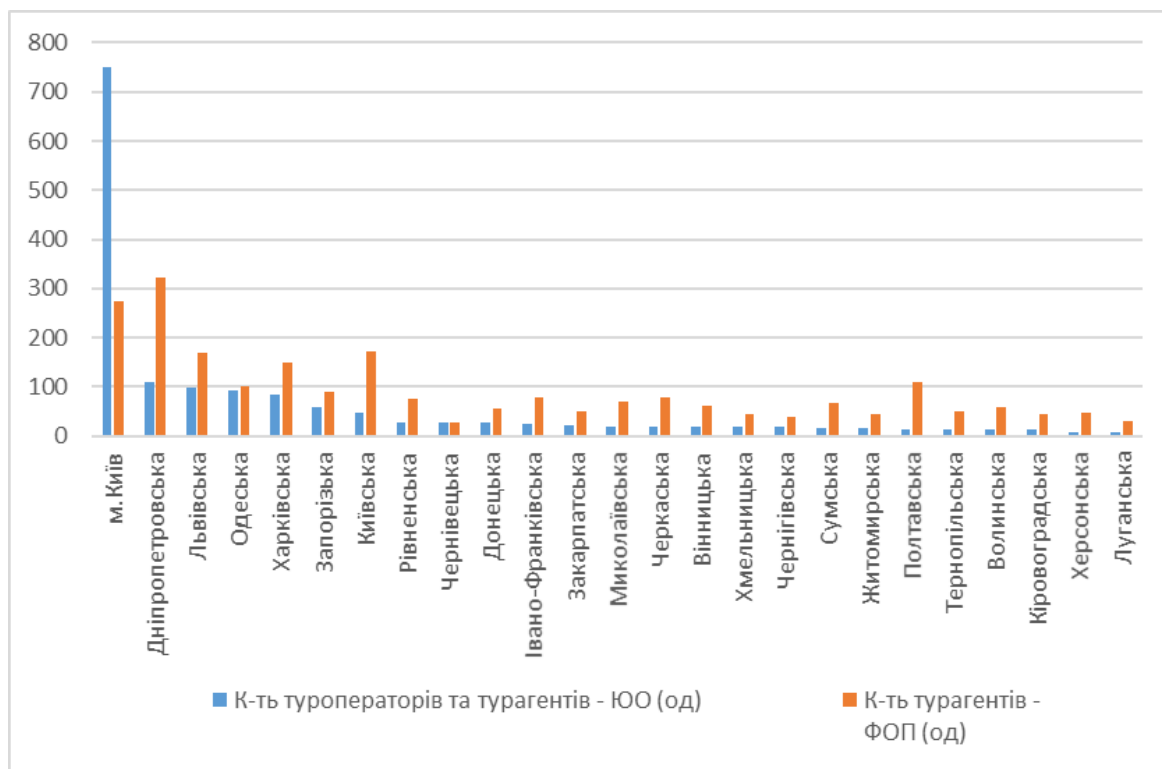


Рис. 1. Кількість туроператорів та турагентів по регіонах за 2020 р.

Джерело: [11]

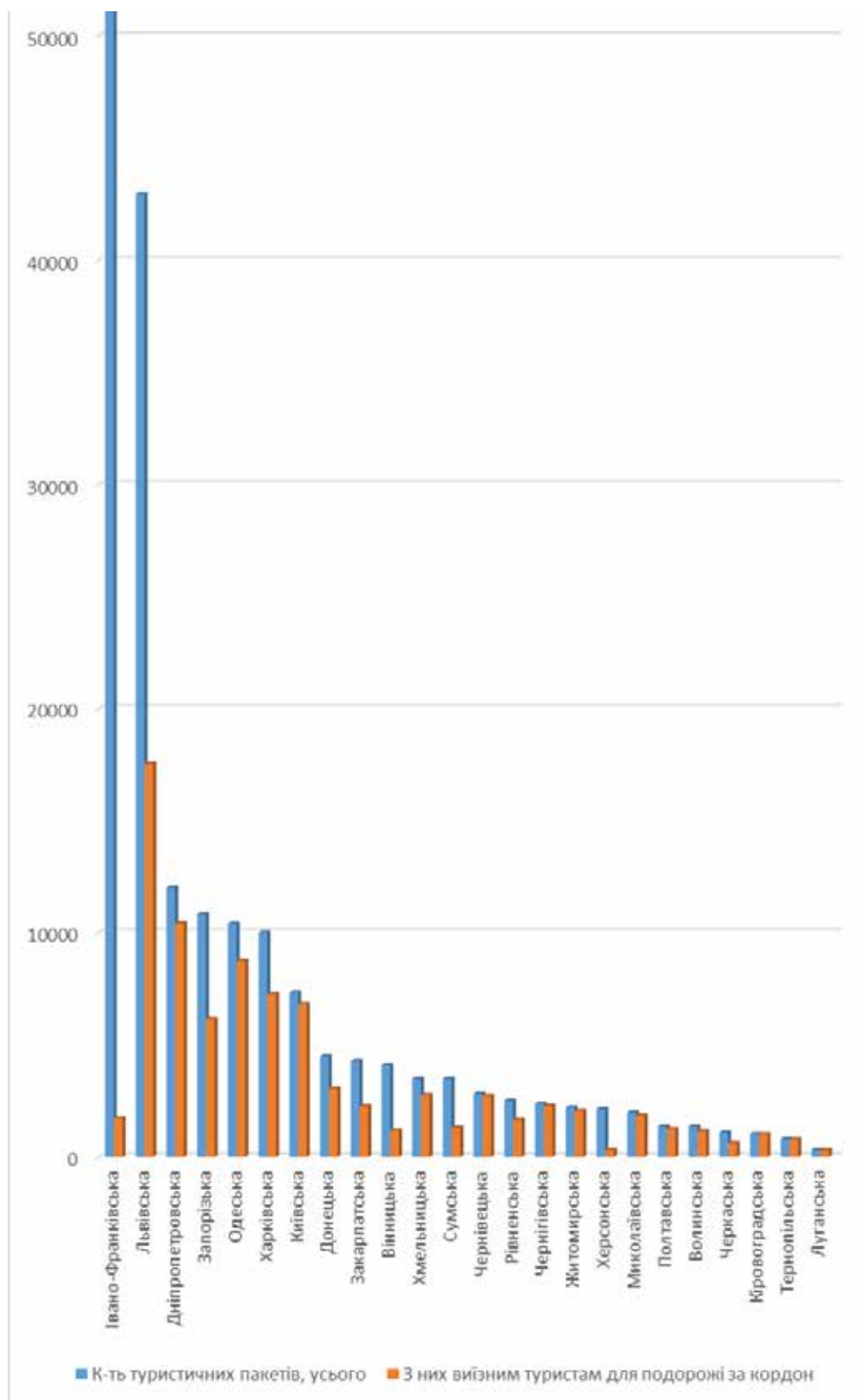


Рис. 2. Кількість туристичних пакетів, реалізованих туроператорами та турагентами у 2020 р. за регіонами

Джерело: [11]

Опитування, проведене на платформі Google Форми, у якому взяли участь 120 респондентів м. Житомира, підтверджує статистичні дані Державного управління статистики щодо

пасивного туризму в регіоні (рис. 3). Наведені нижче дані показують, що лише 6% опитуваних респондентів відпочивають в Україні, решта 98% – за кордоном.

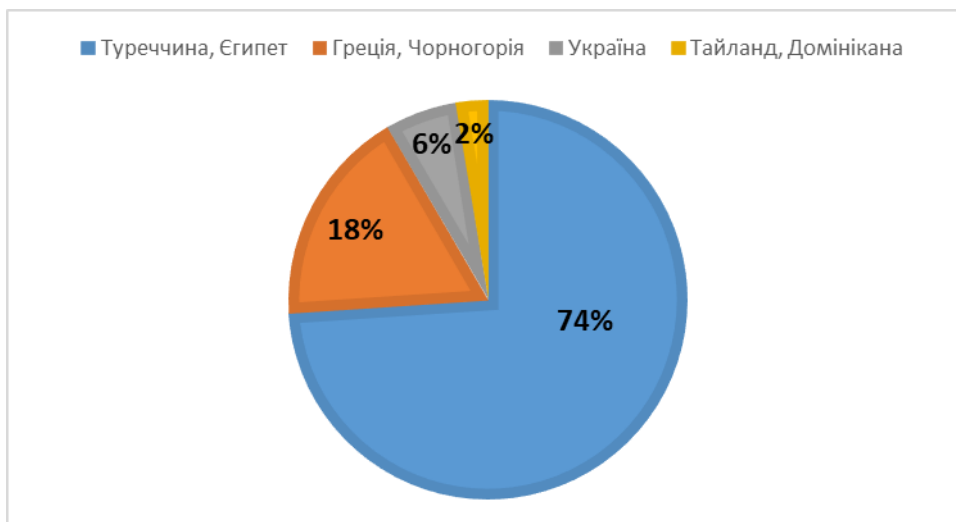


Рис. 3. Розподіл громадян Житомира за країнами, до яких вони виїжджали на відпочинок

Джерело: власні дослідження авторів

Причому найбільш відвідуваними країнами для туристів є Туреччина та Єгипет – 74% респондентів. Ще 18% відпочивають у Греції, Чорногорії, і лише 2% туристів вибирають для відпочинку такі екзотичні країни, як Таїланд та Домініканська Республіка.

Як видно з діаграми (рис. 4), бюджет родини на відпочинок коливається від 20 до 40 тис грн (93% опитуваних). Лише 7% респондентів витрачають на відпочинок понад 50 тис грн. Такі результати добре узгоджуються з відповідями щодо вибору країн для відпочинку, адже Єгипет та Туреччина є розвиненими туристичними країнами і чудовим бюджетним варіантом сімейного відпочинку для середньостатистичної родини, який

включає оптимальне поєднання ціни, якості та пакету туристичних послуг.

В Україні станом на 01.01.2021 зареєстровано 452 туристичних операторів, які за 2020 р. реалізували 1 225 131 туристичний пакет як туристичним агенціям, так і туристам [11]. Однак лідерами серед продажів туристичного продукту є двадцятка туроператорів. Така інформація розміщена на різних Інтернет-ресурсах. Зокрема, на офіційному сайті туристичної агенції «Поїхали з нами» [14] наведено 19 туроператорів, які є лідерами з продажів турів. На сайті мережі туристичних агенцій Join UP [13] наведено топ найбільших та найпопулярніших туристичних операторів: Anex, Join UP, TUI, Coral Travel, Pegas Touristik, TEZ Tour,

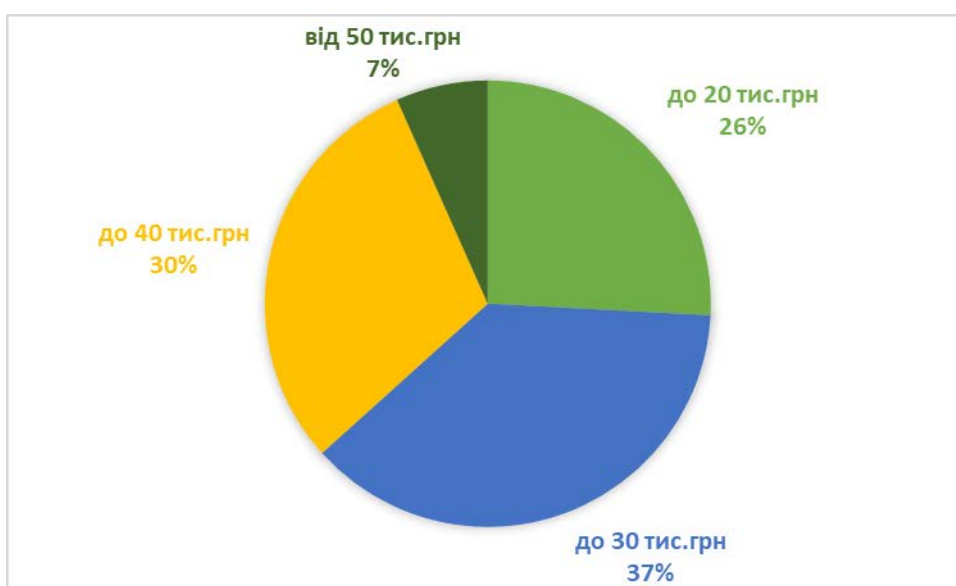


Рис. 4. Діаграма витрат на відпочинок (на родину)

Джерело: власні дослідження авторів

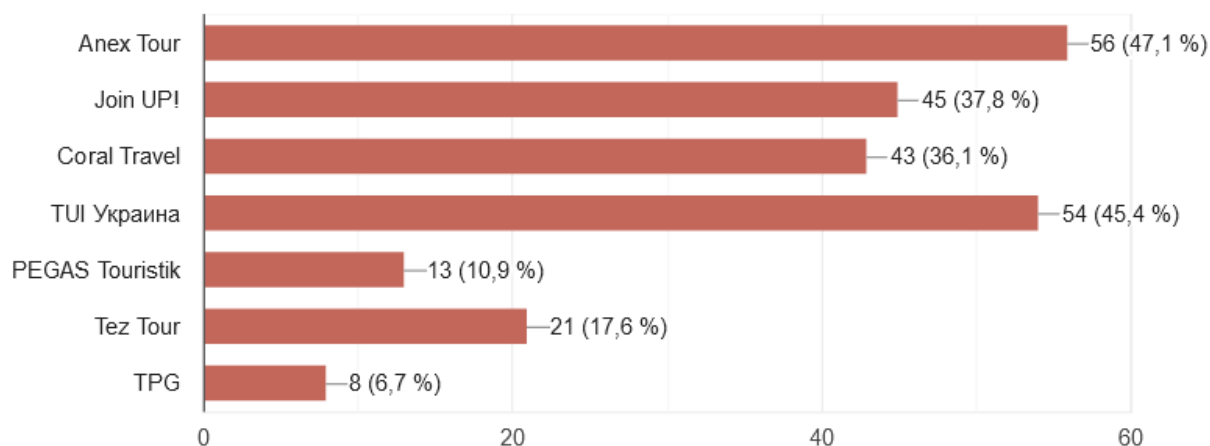


Рис. 5. Рейтинг туроператорів за результатами соціального опитування

Джерело: власні дослідження авторів

Компас, TPG. Дані, які були отримані в результаті опитування «Яким туроператорам надаєте перевагу під час купівлі туру?» підтверджують цю інформацію (рис. 5).

Як видно з рисунка, туроператори Anex Tour та TUI є лідерами виїзного туризму серед споживачів, їхніми послугами користуються відповідно 47,1% та 45,4% туристів. На другому місці – Join UP і Coral Travel, послугами яких відповідно користуються близько 38% та 36%. На останньому місці – національний туроператор TPG, лише 8% споживачів користуються їхніми туристичними послугами.

Як бачимо, результати нашого опитування співпадають із рейтингами різних туристичних агенцій.

Висновки з проведеного дослідження.

Зробивши аналітичний огляд зведених статистичних даних щодо діяльності туристичних операторів та туристичних агенцій на території Житомирської області та результатів опитування, можна зробити такі висновки:

1. Житомирський регіон займає слабке положення на національному ринку туристичних послуг як за кількістю зареєстрованих туроператорів та турагенцій, так і за кількістю проданих туристичних пакетів.

2. Було виявлено, що в області розвивається лише пасивний туризм, тобто виїзд туристів за кордон. Житомирська область «експортує» туристів в інші країни. Причому найбільш популярними для відпочинку є такі країни, як Єгипет та Туреччина (бюджетний варіант для сімейного відпочинку). Така динаміка негативно впливає на розвиток як регіонального, так і національного туристичного ринку та супутніх галузей країни. Такі статистичні дані збігаються з результатами опитування.

3. У результаті опитування було встановлено, що лідерами серед туристичних операторів є Anex Tour, Join UP та Coral Travel.

Отже, туроператорська та турагентська діяльність у Житомирському регіоні розвинена слабо. Житомирщина посідає 17-е місце з кількістю проданих турпакетів 2 215. Це дуже низький показник як для цілої області. У регіоні переважає виїзний туризм. Саме концентрація на розвитку внутрішнього туризму має стати першочерговим завданням для розвитку туризму в регіоні. Ефективне впровадження турів по країні та області, а не тільки продаж турпакетів для відпочинку за кордоном, має стати домінуючим завданням туристичних фірм регіону. Саме такі тури будуть забезпечувати якісний та недорогий відпочинок, сприяти довгостроковому процвітанню та розвитку місцевої громади і покращувати прибутковість середнього та малого бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баєв В.В. Основи туроперейтингу : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2016. 156 с.
2. Інтернет ресурс. URL: <https://1552.com.ua/ua/catalog/turfirmituragentstva/> (дата звернення: 14.01.2022).
3. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.01.2022).
4. Косар Н., Кузьо Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2(176). С. 115–125.
5. Михайліченко Г.І. Туроперейтинг : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 304 с.
6. Мальська М.П., Худо. В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник ; 2-е вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
7. Мірошник Р.О., Щир І.В. Розвиток туристичної галузі України: особливості та проблеми. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 754.
8. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2017. 153 с.

9. Любіцева О.О., Бабарицька В.К. Туризмознавство: вступ до фаху : підручник. Київ : Київський університет, 2008. 335 с.

10. Організування туристичної діяльності : навчальний посібник / О.Є. Кузьмін та ін. Львів : Львів. політехніка, 2015. 352 с.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2022).

12. Пестушко В.М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. *Географія та основи економіки*. 2015. № 7. С. 257–265.

13. Сайт мережі туристичних агенцій Join UP. URL: <https://www.poehalisnami.ua/ua/tour> (дата звернення: 12.01.2022).

14. Сайт туристичної агенції «Поїхали з нами». URL: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv-sezon-lito-2020/> (дата звернення: 12.01.2022).

15. Фролова Г.І., Фролова В.Ю. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3. С. 52–56.

16. Фаринюк Н.В., Наумова М.А. Статистичний аналіз ринку туристичних послуг України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2017. Т. 1. № 9.

17. Фрей Л.В. Шляхи вдосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів регіонального туризму. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 328–334.

18. Taisiia Chernyshova, Anna Osipchuk, Svitlana Tyshchenko Analysis of the Tourist Services Market in Ukraine: Problems and Prospect. *Zeszyty naukowe WSTiE. Sucha Beskidzka*, 2020. Tom 17, rocznik IX numer 1/2020.

REFERENCES:

1. Baiev V.V. (2016) *Osnovy turopereitynhu: navch. Posib* [Fundamentals of tour operating: textbook]. Kyiv: DP "Vyd. dim "Personal", 156 p. (in Ukrainian)

2. Internet resurs. Available at: <https://1552.com.ua/ua/catalog/turfirmituragentstva/> (accessed 14 January 2022).

3. Zakon Ukrainy «Pro turyzm» [Law of Ukraine "On Tourism"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 06 January 2022).

4. Kosar N., Kuzo N. (2016) *Doslidzhennia rozvytku turyzmu v umovakh kryzy. Aktualni problemy ekonomiky* [Research of tourism development under crisis. Current economic issues], no. 2(176), pp. 115–125. (in Ukrainian)

5. Mykhailichenko H.I. (2018) *Turopereitynh: pidruchnyk* [Tour operating: Textbook]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 304 p. (in Ukrainian)

6. Malska M.P., Khudo. V.V. (2012) *Turystychnyi biznes: teoriia ta praktyka: pidruchnyk* [Tourism industry: theory and practice: Textbook, 2nd edition revised and expanded]. 2-he vyd. pererob. ta dop. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 368 p. (in Ukrainian)

7. Miroshnyk R.O., Shchyr I.V. (2013) *Rozvytok turystychnoi haluzi Ukrainy: osoblyvosti ta problemy* [Development of the tourism industry of Ukraine: peculiarities and challenges]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], no. 754. (in Ukrainian)

8. Melnychenko O.A., Shvedun V.O. (2017) *Osoblyvosti rozvytku industrii turyzmu v Ukraini: monohrafiia* [Peculiarities of the tourism industry of Ukraine: Monograph]. Kharkiv: NUTsZU, 153 p. (in Ukrainian)

9. Liubitseva O.O., Babarytska V.K. (2008) *Turyzmознавство: vstup do fakhu: pidruchnyk* [Tourism science: introduction to the specialty: Textbook]. Kyiv: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskiy universytet», 335 p. (in Ukrainian)

10. Orhanizuvannia turystychnoi diialnosti: navch. posibnyk (2015) [Organization of tourist activity: Tutorial] / O.Ye. Kuzmin ta in. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniki, 352 p. (in Ukrainian)

11. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 January 2022).

12. Pestushko V.M. (2015) *Ukrainskyi turyzm u konteksti hlobalizatsii: suchasnyi stan i perspektyvy. Heohrafiia ta osnovy ekonomiky* [Ukrainian tourism in the context of globalization: current status and prospects. Geography and basics of economics], no. 7, pp. 257–265. (in Ukrainian)

13. Sait merezhi turystychnykh ahentsii «Join UP» [Website of travel agency network "Join UP"]. Available at: <https://www.poehalisnami.ua/ua/tour> (accessed 12 January 2022).

14. Sait turystychnoi ahentsii «Poikhaly z namy» [The website of the travel agency "Travel with us"]. Available at: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv-sezon-lito-2020/> (accessed 12 January 2022).

15. Frolova H.I., Frolova V.Yu. (2014) *Orhanizatsiyni zasady marketynhovykh doslidzhen u sferi turyzmu* [Organizational principles of marketing research in the field of tourism]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Bulletin of Berdyansk University of Management and Business], no. 3, pp. 52–56. (in Ukrainian)

16. Faryniuk N.V., Naumova M.A. (2017) *Statystychnyi analiz rynku turystychnykh posluh Ukrainy* [Statistical analysis of the market of tourist services of Ukraine]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa* [Bulletin of Student Scientific Society at Vasyl Stus Donetsk National University], T. 1, no. 9. (in Ukrainian)

17. Frei L.V. (2019) *Shliakhy vdoskonalennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku subiektiv rehionalnoho turyzmu* [Ways of improvement of socio-economic development of regional tourism]. *Infrastruktura rynku*. [Market infrastructure], vol. 30, pp. 328–334. (in Ukrainian)

18. Taisiia Chernyshova, Anna Osipchuk, Svitlana Tyshchenko (2020) *Analysis of the Tourist Services Market in Ukraine: Problems and Prospect. Zeszyty naukowe WSTiE. Sucha Beskidzka*. Tom 17, rocznik IX numer 1/2020.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

IMPROVING APPROACHES TO EVALUATION OF EFFICIENCY OF ENTERPRISE STAFF IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено питання оцінки ефективності праці персоналу в умовах ринкових відносин, обґрунтовано необхідність розширення змістового наповнення категорії «ефективність праці». Узагальнено напрями наукових досліджень, пов'язаних із розробленням механізму зростання продуктивності праці на підприємствах. Охарактеризовано особливості трактування ефективності праці різних категорій персоналу. Визначено відмінності в розумінні змісту ефективності праці з погляду різних суб'єктів: підприємства, його працівників, держави та суспільства. Розкрито поняття «соціальна ефективність праці», яке визначається комплексним позитивним результатом праці для різних суб'єктів діяльності та на різних рівнях управління економічними процесами. Обґрунтовано важливість пошуку резервів та створення умов для зростання продуктивності праці персоналу підприємств із метою формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: ефективність, продуктивність праці, персонал, трудові ресурси, результати інтелектуальної праці, критерії ефективності.

The purpose of the research conducted in this article is to substantiate the need for a broader interpretation of the essence of staff performance and develop new approaches to its evaluation. The relevance of the topic is determined by the fact that employees of the enterprise are its key resource, from the efficiency of its use depends on the final results of the business entity. The article substantiates the need to expand the content of the category "labor efficiency" in order to more accurately assess the useful outcome of the use of labor potential of the enterprise or economy of the country. It emphasizes the expediency of distinguishing between the concepts of "productivity" and "efficiency" of staff work in the process of evaluating its results. The peculiarities of determining and evaluating the efficiency of work of different categories of personnel: workers, specialists, managers are described. The useful effects and results of labor activity of these categories of workers on the basis of which it is expedient to carry out an estimation of efficiency of their work are named. The article also defined differences in understanding the content of work efficiency in terms of different subjects: the company, its employees, the state and society. It is emphasized that there is a direct interdependence between the level of staff satisfaction with working conditions and remuneration for it and the productivity of their work from the point of view of the enterprise. The concept of "social efficiency of work" is revealed, which is determined by the complex positive result of work for different subjects of activity and at different levels of management of economic processes. The importance of finding reserves and creating conditions for increasing the productivity of enterprise personnel in order to form a resistant competitive advantages in the market is substantiated. Emphasis is placed on the variety of internal and external factors that affect the degree of return on the use of labor potential of employees of the enterprise, and the importance of continuous monitoring of these factors. The practical significance of the article is that the recommendations developed by the author to assess the effectiveness of different categories of workers can be used to improve management decision-making processes in enterprises.

Key words: efficiency, labor productivity, personnel, labor resources, results of intellectual work, efficiency criteria.

УДК 331.108.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-19>

Шашовець Й.П.

к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту, управління
економічними процесами та туризму
Мукачівський державний університет

Shashovec Yolana

Mukachevo State University

Постановка проблеми. Ефективність є однією з найбільш важливих, комплексних, багатоаспектних та універсальних характеристик будь-якого економічного явища чи процесу. Економічну діяльність у принципі визначають як діяльність із пошуку найбільш ефективних способів використання обмежених ресурсів, отже, без забезпечення ефективності будь-яка господарська діяльність рано чи пізно буде припинена внаслідок своєї нераціональності.

Будь-яка економічна діяльність має бути ефективною, адже від цього залежать процес її реалізації та прибуток, що виступає кінцевим результатом будь-якої діяльності [6, с. 239]. Праця як ключовий елемент будь-якого виробничого процесу також повинна насамперед відповідати критеріям ефективності. Проте застосування спрощеного підходу до оцінювання ефективності праці, відповідно до якого дана категорія розглядається у вузькому розумінні й ототожнюється переважно з продуктивністю, тобто відношенням обсягу або вартості

виробленої продукції до затрат праці, не завжди є виправданим та доцільним у сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні зростає актуальність наукових досліджень, що стосуються питань, пов'язаних з оцінюванням ефективності праці. Причому ці дослідження включають широке коло проблематики – від макроекономічного виміру ефективності праці та її міжнародних порівнянь до питань розроблення механізму підвищення продуктивності праці на підприємствах; від теоретико-методологічних засад визначення змісту даної економічної категорії до розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення зростання ефективності праці окремих категорій персоналу або працівників окремих галузей економіки.

Детальний аналіз сутності ефективності праці як соціально-економічної категорії здійснено у працях Д.П. Богині, зокрема підкреслено, що в умовах ринкової економіки значна увага повинна

приділятися проблемі знаходження способів підвищення віддачі праці як фактору виробництва, а також обґрунтовано відмінності між поняттями «ефективність» і «продуктивність» праці та визначено методи їх оцінювання [1].

А.Ю. Шахно, Г.А. Лашкун, Б.Ю. Голобородько, розглядаючи проблематику оцінки ефективності праці в умовах ринкових відносин, пропонують напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності праці [6]. Л.С. Лісогор досліджує продуктивність праці в Україні шляхом порівняння її рівня в окремих європейських та пострадянських країнах, при цьому показник продуктивності праці визначається величиною ВВП у розрахунку на одного зайнятого [4]. Т.О. Погорелова аналізує чинники, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства [5]. О.Ю. Крюкова свої дослідження присвятила з'ясуванню сутності продуктивності праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки, її вимірюванню та обґрунтуванню напрямів поліпшення використання трудових здібностей висококваліфікованих працівників [3].

Але, незважаючи на різноманітність та багатовекторність наукових розробок, присвячених даній проблематиці, недостатньо дослідженими, на нашу думку, залишаються питання щодо методики оцінки результатів праці різних категорій персоналу, оскільки ці результати можуть мати як кількісне, так і якісне вираження.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування необхідності більш широкого трактування сутності ефективності праці персоналу та розроблення нових підходів до її оцінювання у процесі управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний працівник усе рідше розглядається лише як абстрактний носій фактору виробництва «робоча сила». Науковці все частіше зосереджують увагу на трудовому потенціалі працівників, тобто на їх сукупній, інтегральній здатності до праці, яка включає у себе, крім здобутих знань, умінь, навичок та досвіду, ще й ступінь мотивації до професійної діяльності, безперервного навчання, саморозвитку та самовдосконалення, гнучкість та мобільність на ринку праці тощо. Отже, ефективність використання трудового потенціалу працівників недостатньо вимірювати тільки збільшенням вартості виготовленої ними продукції; так само як і кінцевий результат господарської діяльності підприємств не обов'язково пов'язаний тільки із нарощуванням обсягів виробництва в натуральних чи вартісних показниках.

Оскільки підприємство є відкритою системою, що функціонує в умовах ринкової економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін [7, с. 174]. Це стосується і питання оцінки ефективності праці.

Для підприємства ефективність праці персоналу виражатиметься найбільш оптимальним співвідношенням обсягу чи вартості виробленої продукції та витрат на оплату праці (або витрат часу на виробництво цієї продукції, якщо оцінка обсягу виготовленої продукції здійснюється в натуральних показниках). Із погляду працівників підприємства категорія «ефективність праці» буде наповнюватися новим змістом: сюди входять, насамперед, ступінь задоволеності їхніх потреб у процесі трудової діяльності, змістовність праці, суб'єктивна оцінка справедливості отриманої ними матеріальної винагороди за працю тощо. Ці два протилежні, на перший погляд, підходи до розуміння ефективності праці насправді є взаємопов'язаними, оскільки від рівня задоволеності персоналу працею та винагородою за неї залежатимуть інтенсивність їхніх трудових зусиль, якість роботи, трудова дисципліна та інші чинники, які в сукупності визначають продуктивність праці.

Поняття ефективності стосується не лише економічних, а й соціальних процесів. Більше того, підвищення економічної ефективності є доцільним тільки в тому разі, коли воно сприяє поліпшенню не лише економічних, а й соціальних результатів. Відповідно, ефективність праці враховує такі соціально-психологічні аспекти, як корисність результату праці, значущість трудових затрат для підприємства і суспільства, моральне задоволення від процесу трудової діяльності [2, с. 28–29].

Таким чином, важливим аспектом даного питання є соціальна ефективність, що відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства [7, с. 174]. Із цього погляду ефективною вважатиметься праця, яка створює продукт із максимальною суспільною корисністю, важливий для різних цільових груп на ринку. У цьому разі ефективність праці також матиме двоїтий характер, тобто соціально ефективна праця сприяє більш високому рівню задоволеності потреб споживачів, з одного боку, а з іншого – чим успішніше підприємству вдалося задовольнити потреби своїх споживачів, тим кращі й стабільніші його конкурентні позиції, тим вищий рівень прибутковості його господарської діяльності.

Повертаючись до класичного розуміння ефективності праці, а також до розгляду праці на мікрорівні, тобто як складового елементу виробничого процесу на підприємстві, можемо дати визначення, що ефективність праці – це відносний показник, який обчислюється шляхом співставлення результатів праці з витратами на неї (найчастіше витратами підприємства на заробітну плату персоналу). При цьому результатом праці персоналу суб'єктів господарювання вважається вироблена ними продукція або надані послуги.

При цьому в разі виникнення необхідності оцінювання продуктивності праці тих категорій персоналу, які займаються інтелектуальною працею, насамперед спеціалістів та управлінців, виникають труднощі у знаходженні об'єктивного критерію (чи критеріїв), на основі якого можна було б робити висновок про ефективність їхньої діяльності.

Це питання набуває особливої актуальності в умовах інноваційної моделі економіки. Як стверджує О.Ю. Крюкова, «відбувається природне переміщення робочої сили з виробничої сфери у так звану надбудову – сферу послуг та інтелектуальної творчості. Однак фактори, показники та методи вимірювання продуктивності праці в надбудові повинні істотно відрізнитися від показників та методів у сфері фізичної праці» [3, с. 43].

Визначення ефективності праці фахівців може здійснюватися різними способами та на основі різних критеріїв залежно від того, який саме аспект їхньої діяльності має першочергове значення для досягнення цілей підприємства. Але в будь-якому разі за основу тут доцільно приймати сумарний корисний ефект, отриманий підприємством від інтелектуальної праці його співробітників-фахівців.

Така ефективність може включати не лише виготовлену продукцію, а й різного роду інтелектуальні продукти: новаторські рішення, прогресивні організаційні нововведення, оригінальні управлінські ідеї, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності товарів або організації у цілому, тощо. Корисний ефект від праці фахівців та управлінців може також виражатися в освоєнні нових ринків, прогресивних методів ведення бізнесу чи залучення ресурсів, форм обслуговування клієнтів і т. д.

Правильний вибір критеріїв оцінювання ефективності інтелектуальної праці є надскладним завданням, оскільки тут недоцільно буде застосувати якийсь єдиний стандартний підхід чи показник. У кожному конкретному випадку має бути чітко визначений конкретний результат, на досягнення якого спрямовані зусилля фахівців і на основі якого й вибирається критерій. Таким результатом може бути: інноваційний продукт чи послуга, зростання частки ринку підприємства, економія витрат за рахунок упровадження енергозберігаючих технологій, удосконалення якісних характеристик продукції тощо.

Але при цьому класичний підхід до визначення ефективності трудових затрат залишається актуальним і по відношенню до оцінки результатів інтелектуальної праці. Так само потрібно здійснювати співставлення отриманих результатів із витратами, хоча при цьому до витрат доцільно відносити не лише витрати на оплату праці висококваліфікованого персоналу, а значно ширший перелік: сукупні витрати підприємства на організацію системи безперервного навчання та розвитку персоналу, витрати на комп'ютеризацію робочих

місць, усі види витрат на розроблення та впровадження інновацій тощо.

Таким чином, оцінка ефективності праці може здійснюватися на різних рівнях господарської системи (макроекономічному та мікроекономічному), з позицій різних сторін (держави або суспільства, суб'єкта господарювання, самих працівників підприємства); стосуватися різних категорій працівників: робітничого персоналу, фахівців, керівників тощо (рис. 1).

Дослідження ефективності праці на рівні національної економіки має на меті, по-перше, з'ясування загальних закономірностей використання соціально-трудового потенціалу країни та оцінку кількісних та якісних результатів суспільного виробництва; по-друге, виявлення невикористаних резервів підвищення продуктивності праці за рахунок різних чинників: стимулювання інноваційної діяльності підприємств, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня населення, формування політики мотивування працівників до професійного саморозвитку, створення умов для збільшення кількості робочих місць та розширення сфер прикладання праці тощо.

На рівні підприємства оцінювання ефективності праці персоналу повинно бути систематичним напрямом управлінсько-аналітичної діяльності, спрямованої на безперервний моніторинг внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ступінь віддачі трудового потенціалу працівників підприємства в конкретних організаційно-економічних та технологічних умовах. Без такого моніторингу неможливе прийняття обґрунтованих та оперативних управлінських рішень у сфері управління персоналом, якістю та продуктивністю його праці. Так само, як і на макроекономічному рівні, має здійснюватися пошук резервів та створення умов для зростання продуктивності праці персоналу підприємства: запровадження прогресивних виробничих або організаційних технологій, заходів зі зниження трудомісткості виробництва, інструментів мотивації праці, спрямованих на підвищення її ефективності, тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Оскільки праця є специфічним ресурсом, який містить у собі практично невичерпний потенціал для розвитку та вдосконалення, то в процесі використання цього ресурсу у виробничих цілях питання щодо підвищення ефективності праці виникає постійно і на різних рівнях управління господарською діяльністю. Тому наукові дослідження в даному напрямі не втрачати актуальності й надалі.

Подальші роботи науковців мають, на нашу думку, зосереджуватися навколо питань знаходження дієвих інструментів мотивації працівників щодо підвищення продуктивності власної праці, а також удосконалення методики оцінювання результатів розумової праці (інтелектуальної,



Рис. 1. Підходи, напрями та рівні оцінювання ефективності праці

Джерело: власна розробка автора

творчої, дослідно-конструкторської, управлінської тощо). Також до переліку актуальних завдань подальших наукових досліджень у даній сфері можна віднести обґрунтування методології оцінювання ефективності використання сукупного трудового потенціалу національного господарства, оскільки це без перебільшення ключовий ресурс економіки будь-якої країни, і від того, наскільки ефективно він використовується, залежить конкурентоздатність країни в глобальному вимірі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богиня Д.П., Шевченко А.Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 3–6.
2. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
3. Крюкова О.Ю. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки : дис. ... канд. екон. наук. Кропивницький, 2016.
4. Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні: проблеми та перспективи підвищення. *Демо-*

графія та соціальна економіка. 2010. № 2. С. 131–138.

5. Погорєлова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2016. № 27(1199). С. 17–21.

6. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Голобородько Б.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 237–245.

7. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174–177.

REFERENCES :

1. Bohinia D.P., Shevchenko A.F. (2008) Efektyvnist pratsi v rynkovii ekonomitsi. [Labor efficiency in a market economy]. *Ukraina: aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of work], no. 4, pp. 3–6.

2. Kolot A.M. (2010) Sotsialno-trudova sfera: stan vidnosyn, novi vyklyky, tendentsii rozvytku [Socio-labor sphere: the state of relations, new challenges, development trends]: monohrafiya [a monograph]. Kyiv: KNEU, 251 p. (in Ukrainian)

3. Kriukova O.Yu. (2016) Produktyvnist pratsi fakhivtsiv v umovakh formuvannia innovatsiinoi modeli ekonomiky [Productivity of specialists in the conditions of

formation of innovative model of economy]. Candidate's thesis. Kirovograd. (in Ukrainian)

4. Lisohor L.S. (2010) Produktyvnist pratsi v Ukraini: problemy ta perspektyvy pidvyshchennia. [Labor productivity in Ukraine: problems and prospects for improvement]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and social economy], no. 2, pp. 131–138.

5. Pohorielova T.O. (2016) Analiz faktoriv, yaki vplyvaiut na efektyvnist pratsi personalu pidpriemstva [Analysis of factors that affect the efficiency of the enterprise staff]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Ekonomichni nauky* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" Economic Sciences], no. 27 (1199), pp. 17–21.

6. Shahno A.Yu., Lashkun H.A., Holoborodko B.Yu. (2014) Osnovni napriamky pidvyshchennia efektyvnosti pratsi trudovykh resursiv pidpriemstva [The main directions of improving the efficiency of labor resources of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zbirnyk naukovykh prats*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», vol. 15, no. 3, pp. 237–245.

7. Yaroslavskiy A.O. (2018) Ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Economic efficiency of the enterprise: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho Universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy], vol. 20, part 3, pp. 174–177.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF EMPLOYEE MOTIVATION AS A DIRECTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено особливості управління мотивацією працівників у сучасному підприємстві, зокрема шляхом застосування принципів соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність підприємства є нагальною потребою, яка є важливим складником управлінського процесу, що дає змогу поліпшити як здоров'я працівників, так і взаємовідносини зі стейкхолдерами. Зрозуміло, що це є надзвичайно важливим, зокрема для оптимізації управлінських впливів на працівників. У результаті нестабільної економічної ситуації істотно скоротилися обсяги соціальної діяльності, тому додаткової актуалізації набуває застосування концепції соціальної відповідальності в управлінні організацією, що передбачає дії, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, зокрема турботу про стан їхнього здоров'я. Тому health management можна вважати сучасним методом управління мотивацією, який допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати. Це позначається на формах і методах мотивації персоналу, на їхньому ставленні до праці та є важливим чинником, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Ключові слова: управління мотивацією, health management, соціальна відповідальність, стейкхолдери, мотивація, мотиваційні процеси, концепція навчання персоналу, ділова етика.

УДК 33.336.1:352

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-20>

Шульженко І.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної Полтавський державний аграрний університет

Маслак І.А.

студент Полтавський державний аграрний університет

Павлюченко О.Р.

студент Полтавський державний аграрний університет

Shulzhenko Iryna

Poltava State Agrarian University

Maslak Iryna

Poltava State Agrarian University

Pavluchenko Oleksi

Poltava State Agrarian University

The article examines the features of employee motivation management in a modern enterprise, in particular through the application of the principles of social responsibility. It is proved that motivation management is an integral part of general management. Corporate social responsibility is an urgent need, which is an important part of the management process that can improve both the health of employees and the relationship with stakeholders. It is clear that this is extremely important, in particular for optimizing managerial influences on employees. To do this, it is necessary to apply appropriate methods and forms of employee motivation management. Today, many companies and organizations are increasingly aware of the importance and competitive advantages of socially responsible business, the implementation of social functions in the management of staff motivation. As a result of the unstable economic situation, the volume of social activity has significantly decreased. Therefore, the application of the concept of social responsibility in the management of the organization, which provides actions aimed at supporting and developing employees, including care for their health, is becoming more relevant. At the same time, staff health within the concept of corporate social responsibility is considered the most important motivational resource. Therefore, health management can be considered a modern method of motivational management, which helps to stimulate employees and minimize costs. Thus, health management as a measure to promote health in the workplace should become an integral part of motivation management based on the concept of social responsibility, which allows employees to strengthen control over their health. Systematic implementation of such programs in practice will help to strengthen the health of the working population and create a favorable social climate in the enterprise and increase the efficiency of its activities. This affects the forms and methods of staff motivation, their attitude to work and is an important factor that contributes to improving the efficiency of the enterprise.

Key words: motivation management, health management, social responsibility, stakeholders, motivation, motivational processes, concept of personnel training, business ethics.

Постановка проблеми. Управління мотивацією працівників є одним із важливих та нагальних питань сучасного менеджменту. Сьогодні багато підприємств і організацій усе більше усвідомлюють важливість та конкурентні переваги соціально відповідального ведення бізнесу, реалізації соціальних функцій в управлінні мотивацією персоналу. У результаті нестабільної економічної ситуації істотно скоротилися обсяги соціальної діяльності, тому додаткової актуалізації набуває застосування концепції соціальної відповідальності в управлінні організацією, що передбачає дії, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, зокрема турботу про стан їхнього здоров'я. При цьому здоров'я персоналу в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності вважається найважливішим мотиваційним ресурсом, тому health management можна вважати сучасним методом управління мотивацією, який допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати.

Це позначається на формах і методах мотивації персоналу, на їхньому ставленні до праці та є важливим чинником, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання мотивації досліджено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: М. Туган-Барановського, А. Колота, В. Джеймса, Ю. Палехи, В. Зайцева [5], А. Климчука [1], Л. Лещенка [4], В. Королькова, О. Ткачука та ін.

У своїх працях дослідниками описано основні категорії мотиваційного процесу, сформовано основні методи мотивації, визначено чинники результативності мотивування працівників, вивчено стимули і мотиви діяльності працівників тощо.

Обговорення проблем соціальної відповідальності у сучасній літературі охоплює широке коло аспектів. Питанню соціальної відповідальності присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема Ф. Котлера, О. Гришнєвої

[3], О. Зеленко, О. Затеїшикової, М. Саприкіної, А. Колота [9], О. Лазоренко та ін.

Однак при цьому недостатньо уваги приділялося висвітленню шляхів управління мотивацією, зокрема шляхом використання основних положень концепції соціальної відповідальності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей управління мотивацією працівників організації, базуючись на використанні основних положень концепції соціальної відповідальності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо застосування концепції соціальної відповідальності, зокрема шляхом запровадження health management як одного з найважливіших методів, що допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що успішне функціонування підприємства неможливе без ефективного управління ним. Складовою частиною такого управління є управління мотивацією, яке повинно сприяти досягненню цілей управління підприємством загалом.

Управління мотивацією є складовою частиною управління персоналом, яке спирається на формування достатнього рівня вмотивованості працівників до ефективної праці. Управління мотивацією сучасного підприємства здійснюється за допомогою різноманітних методів. До основних можна віднести такі: використання матеріальних стимулів як міри винагороди; застосування дисциплінарних покарань; розвиток лояльності персоналу до підприємства; мотивація через змістовність виконуваних завдань; винагороду і визнання досягнень; залучення працівників до участі в управлінні; заохочення і винагороду групової роботи, обмеження лімітування негативних чинників та ін. Зрозуміло, що перелік методів буде різнитися залежно від видів робіт та інших обставин [1, с. 42–45].

Управління мотивацією вирішує також низку таких основних завдань:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у підприємстві;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Тобто управління мотивацією персоналу передбачає поєднання цілої низки складників. Зокрема, це спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що включає у себе необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; заохочення до стабільної та продуктивної зайнятості; розвиток конкурентоспроможності кожного працівника.

Фундаментом сучасної мотиваційної політики підприємства, на нашу думку, має бути соціальна відповідальність. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним чинником для працівників на

шляху досягнення як особистих, так і стратегічних цілей підприємства. Цінності позитивного впливу – це ті, що підтримують вигідну для підприємства поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі.

За останні роки в Україні набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка являє собою систему суспільних відносин із зацікавленими групами (стейкхолдерами), взаємодію з державою у вирішенні соціальних проблем [2].

Свою чергою, корпоративна соціальна відповідальність є концепцією управління, у рамках якої підприємства та організації інтегрують соціальні й екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі стейкхолдерами.

Підприємства здебільшого розглядають корпоративну соціальну відповідальність як необхідність здійснення благодійних програм, розвиток персоналу, чесне ведення бізнесу, дотримання прав людей.

Останнім часом це поняття розширюється, і корпоративну соціальну відповідальність вважають способом забезпечення необхідної підзвітності, ступеня прозорості, відповідного рівня етичної поведінки, здійснення заходів щодо поліпшення екології, участь у регіональних програмах розвитку тощо. Основна частина заходів соціальної відповідальності здійснюється щодо захисту здоров'я та безпеки споживачів, а також у сфері трудових відносин, зокрема сприяння розвитку персоналу, запобігання дискримінації та випадкам використання дитячої і примусової праці, поліпшення умов праці тощо [3, с. 109–116].

Традиційно в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності найбільша увага приділяється розвитку відносин із працівниками підприємства, їх розвитку та соціальній захищеності. Подібний підхід виступає уже не просто як управління мотивацією, а розглядається як необхідна умова виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому здоров'я персоналу в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності вважається найважливішим мотиваційним ресурсом.

Тому до вищеперерахованих методів управління мотивацією додамо ще один – health management, який допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати. Уже декілька десятиліть зарубіжні компанії використовують health management через його економічну вигідність. Доведено, що співробітник, який часто хворіє, обходиться організації значно дорожче, ніж економія на умовах праці.

Health management можна визначити як систему заходів в організації, яка націлена на підтримку і поліпшення здоров'я всіх співробітників. Функції щоденного контролю за здоров'ям співробітників включають фітнес-консультації, додаткове

медичне страхування, залучення корпоративних психологів, заняття у спортзалах, програми з боротьби з курінням, контролем ваги, боротьби зі стресами і багато іншого.

Як показує світова практика, якщо правильно організувати управління здоров'ям персоналу, у колективі на 40–50 % знижується захворюваність, на 20% знижується кількість днів непрацездатності, що у цілому дає змогу зменшити середній термін тимчасової непрацездатності на 30% [4].

Деякі підприємства і організації в рамках управління здоров'ям персоналу почали використовувати спеціальні механізми заохочення працівників (фінансового і нефінансового характеру). До них відносять: призначення премій працівникам, які ведуть здоровий спосіб життя; заохочення працівників без шкідливих звичок, це можуть бути як грошові виплати, так і спеціальні подарунки; політика стимулювання працівників, що відмовилися від паління. При цьому використовують різноманітність форм стимулювання – від грамот до грошових виплат; упровадження змагань із крокоміром для співробітників із переважно сидячою роботою (визначення найбільш активних працівників); премії працівникам, які постійно займаються спортом; скорочений робочий день для співробітників, які відвідують спортклуби організації; винагорода для співробітників, що впродовж року не пропускали роботу через хворобу [5, с. 29–35].

Таким чином, health management як захід зі зміцнення здоров'я на робочому місці, повинен стати невід'ємною частиною управління мотивацією на основі концепції соціальної відповідальності, що дає змогу працівникам посилити контроль над своїм здоров'ям. Систематичне впровадження подібних програм на практиці сприятиме як зміцненню здоров'я працюючого населення, так і створенню сприятливого соціального клімату на підприємстві (працездатний, мотивований і згуртований персонал) і підвищенню ефективності його діяльності.

Із погляду користі бізнесу ідея здорового способу життя і створення системи управління здоров'ям в організації відіграє важливу роль завдяки:

- потужному мотиваційному стимулу, яким може виявитися система управління здоров'ям;
- елементу корпоративної соціальної відповідальності, що відрізняє підприємство серед інших.

Ідеї здорового образу життя, прийняті більшістю співробітників, стають частиною інформаційного внутрішнього середовища.

Підприємство, що піклується про здоров'я своїх співробітників, буде більш привабливим місцем роботи. Частина заходів, що відносяться до управління здоров'ям, можна включати у соціальний пакет. Зазначимо, що, пропагуючи ідеї здорового способу життя, організація несе як внутрішню

соціальну відповідальність перед своїми співробітниками, так і зовнішню – перед державою [6].

Наприклад, японська компанія Triumph International запропонувала своїм працівникам компенсацію у розмірі \$240 за відмову від паління в робочий час. У США, Ізраїлі, Японії якщо співробітник упродовж року не був відсутній на роботі через хворобу, він може отримати оплачене запрошення на двох в першокласний ресторан або чек на певну суму на обслуговування в найкращих медичних установах. Таким співробітникам (за наявності певного стажу) надаються позики зі зниженою процентною ставкою, робиться оплата їхньої медичної страховки або 50% оплати медичної страховки для членів сім'ї. Практикується перерахування на пенсійний рахунок працівника додаткової суми за підсумками року і зниження її, якщо працівник у цей період був відсутній у зв'язку із захворюваннями [7, с. 510–513].

Дослідження провідних міжнародних компаній доводять, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається станом здоров'я її співробітників, від якого значною мірою залежать мотивація, лояльність, продуктивність праці та ефективність менеджменту. Окрім того, саме стан здоров'я співробітників визначає рівень абсентеїзму, тобто загальної кількості втрачених робочих днів або частоту випадків відсутності на роботі.

У сучасних умовах для багатьох працівників є принциповим застосування керівництвом підприємства заходів із підтримки їх здоров'я і хорошої фізичної форми. Своєю чергою, грамотний керівник ринкової орієнтації також зацікавлений у турботі про співробітників. Тому очевидно, що управління здоров'ям персоналу – один із найважливіших інструментів ефективного управління мотивацією в межах соціальної відповідальності [8, с. 79–83].

Таким чином, необхідно зазначити, що в рамках запровадження концепції соціальної відповідальності, окрім вищезазначеного, формування механізму ефективного управління мотивацією може включати такі основні складники:

- розроблення концепції навчання персоналу, яка повинна включати різні форми та методи навчання. Навчання персоналу на спеціальних курсах та тренінгах, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок;

- укріплення соціальної захищеності працівників, що зумовлює формування соціального пакету, удосконалення складників соціальної інфраструктури тощо. За рахунок коштів із прибутку можуть установлюватися додаткові компенсації працюючим, пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшуватися вартість товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури організації;

- здоров'я населення (громади), розвиток місцевої та регіональної інфраструктури. У цьому розділі передбачається встановлення взаємозв'язків і

співпраця з місцевими органами влади щодо проведення спортивних, благодійних, спонсорських заходів із залученням ресурсів підприємства: людських, інформаційних, фінансових тощо;

– ділову етику. На основі розробленого Кодексу етики встановлюються принципи поведінки з діловими партнерами;

– екологічну та природоохоронну діяльність, яка передбачає не лише дотримання законодавства, а й добровільні акції, спрямовані на очищення навколишніх територій від бруду; дії, спрямовані на енерго- та ресурсозбереження;

– задоволення потреб споживачів, передусім, у випуску якісної продукції, яка відповідає всім міжнародним стандартам, із використанням екологічно чистої сировини [9, с. 78–80].

Висновки з проведеного дослідження.

Ураховуючи взаємозв'язок між управлінням мотивацією та корпоративною соціальною відповідальністю, можемо констатувати: якщо підприємство враховує у своїй повсякденній діяльності вищезазначені принципи, то це є чинником зниження напруги, поліпшення морально-психологічного клімату та підвищення рівня вмотивованості персоналу. У підсумку це сприятиме ефективному управлінню мотивацією, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.

2. Шульженко І.В., Алієва В.А. Соціальна відповідальність як засіб управління конфліктами в організації. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 4(09). URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09> (дата звернення: 05.05.2021).

3. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. 2011. № 2(2). С. 109–116.

4. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 24.05.2021).

5. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

6. Health Management: управление здоровьем персонала как инструмент успешной кадровой политики. URL: <http://www.jobsmarket.ru/novosti/13643/> (дата звернення: 22.08.2021).

7. Лобза А.В., Гудзь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 510–513.

8. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 2. С. 79–83.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. редакцією д.е.н., проф. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012, 234 с.

REFERENCES:

1. Klymchuk A.O. (2016) Analiz naukovykh pidkhodiv do problem upravlinnya personalom pidpryyemstv [Analysis of scientific approaches to the problems of personnel management of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 42–45. (in Ukrainian)

2. Shul'zhenko I.V. Aliyeva V.A. (2018) Sotsial'na vidpovidal'nist' yak zasib upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi [Social responsibility as a means of conflict management in the organization]. *Pryazovs'ky ekonomichnyy visnyk*, no. 4(09). Available at: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09> (accessed 05 May 2021). (in Ukrainian)

3. Hrishnova O.A. (2011) Vzayemozv'yazok tsinnostey lyudyny y tsinnostey orhanizatsiyi v systemi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Relationship between human values and the values of the organization in the system of social responsibility]. *Chernihiv's'ky naukovyy chasopys. Seriya 1, Ekonomika i upravlinnya*, no. 2(2), pp. 109–116. (in Ukrainian)

4. Leshchenko L.O. (2016) Motyvatsiya pratsi yak faktor pidvyshchennya prybutkovosti vyrobnytstva. [Motivation of work as a factor in increasing the profitability of production]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 24 May 2021). (in Ukrainian)

5. Zaytsev V.S. (2018) Osnovni napryamy udoskonalennya motyvatsiyi pratsi robitnykiv promyslovykh pidpryyemstv [The main directions of improving the motivation of workers of industrial enterprises]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 1(34), pp. 29–35. (in Ukrainian)

6. Health Management: upravleniye zdorov'yem personala kak instrument uspeshnoy kadrovoy politiki. Available at: <http://www.jobsmarket.ru/novosti/13643/> (accessed 22 August 2021). (in Ukrainian)

7. Lobza A.V., Hudz' I.S. (2018) Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diyal'nosti personalu suchasnoho pidpryyemstva [Approaches to the development of a system for assessing the effectiveness of modern personnel]. *Molodyy vchenyy*, no. 1(53), pp. 510–513. (in Ukrainian)

8. Shul'zhenko I.V., Sazonova T.O. (2010) Suchasni pidkhody do motyvatsiyi personalu v menedzhmenti. [Modern approaches to staff motivation in management]. *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 79–83. (in Ukrainian)

9. Sotsial'na vidpovidal'nist': teoriya i praktyka rozvytku: monohrafiya (2012) / Za nauk. redaktsiyeyu d.e.n., prof. A.M. Kolota [Social responsibility: theory and practice of development]. Kyiv: KNEU, 234 p. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАМУНІЦИПАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ГРОМАД
MUNICIPAL MARKETING AS A TOOL FOR COMMUNITY DEVELOPMENT

УДК 338.48(477):35.071.6

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-21>**Степаненко С.В.**к.е.н., доцент,
завідувач кафедри політекономії
Полтавський національний педагогічний
університет імені В.Г. Короленка**Сакало О.Є.**к.і.н., доцент,
доцент кафедри політекономії
Полтавський національний педагогічний
університет імені В.Г. Короленка**Непокупна Т.А.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри політекономії
Полтавський національний педагогічний
університет імені В.Г. Короленка**Stepanenko Sergiy**Poltava V.G. Korolenko National
Pedagogical University**Sakalo Oleksandr**Poltava V.G. Korolenko National
Pedagogical University**Nepokupna Tetiana**Poltava V.G. Korolenko National
Pedagogical University

Постановка проблеми. За останні кільканадцять років був накопичений солідний досвід регіонів та населених пунктів у різних країнах щодо застосування потенціалу маркетингу з метою підвищення соціально-економічної та туристичної привабливості територій та громад. На регіональному та муніципальному рівнях у багатьох країнах світу все активніше впроваджуються класичні ринкові інструменти управління. Одним із них є маркетинговий підхід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності території, формування стійкого позитивного іміджу громад та залучення представників цільової аудиторії для розвитку місцевості, підвищення рівня туристичних потоків. У цьому контексті актуальним стає аналіз можливостей для формування соціально-економічної та туристичної привабливості вітчизняних регіонів та громад засобами територіального маркетингу шляхом залучення різних форм капіталу та забезпечення сталого розвитку населених пунктів.

У статті узагальнено теоретичні та практичні матеріали щодо територіального маркетингу як сучасної концепції, що сприяє формуванню туристичної привабливості вітчизняних громад. Систематизовано підходи до визначення основних цільових груп маркетингу території, зокрема туристів, обґрунтовано необхідність їх аналізу. У контексті маркетингу території проаналізовано чотири класичні елементи комплексу маркетингу – 4P: товар, ціна, місце збуту і просування. Здійснено компаративний аналіз маркетингових стратегій вітчизняних громад (на прикладі міст Вінниці та Мелітополя, а також Званівської сільської об'єднаної територіальної громади Донецької області) щодо позиціонування та просування місцевих туристичних продуктів. Визначено теоретичні засади та обґрунтовано практичні рекомендації щодо формування бренду території. Розкрито інструментальну роль туристичного брендбука у реалізації маркетингової стратегії територіальних одиниць та формуванні позитивного іміджу регіону.

Ключові слова: маркетинг територій, територіальна громада, бренд території, маркетингова стратегія, туристична привабливість.

The article summarizes theoretical and practical data on territorial marketing as a contemporary concept that contributes to the formation of tourist attractiveness of domestic communities. The authors emphasize that the key task of community development is to improve the standard and quality of life of their residents. The researchers note that, in modern conditions, the territorial marketing tools can successfully stimulate socio-economic development at both national and local levels. The authors identify the overall goal and main objectives of municipal marketing, generalize the approaches to the definition of the main target groups of territorial marketing, in particular tourists, and substantiate the necessity of the analysis of those groups. The researchers also identify the subjects of territorial marketing and clarify the main purpose of their activity. They conclude that according to the marketing approach, the territory is viewed as a kind of territorial product or geo-commodity, and its value is associated with limited favorable geographical conditions. In the context of territorial marketing, four classic elements (4P) of the marketing complex (marketing-mix) are considered: a) product; b) price; c) place; d) promotion. The authors highlight the main sections of marketing strategy. They analyze the main groups of community marketing strategies in detail: image marketing, attractiveness marketing, infrastructure marketing and marketing of the population and staff. The researchers suggest a comparative analysis of marketing strategies of domestic communities (for example, the cities of Vinnytsia and Melitopol, as well as Zvaniv village united territorial community of Donetsk region), on the positioning and promotion of local tourist products. The authors give the successful examples of territorial marketing, determine theoretical principles and provide practical recommendations for the formation of the territorial brand. They explain the role of the tourist brand book in the implementation of the marketing strategy of territorial units and the formation of a positive image of the region.

Key words: territorial marketing, territorial community, brand of territory, marketing strategy, tourist attractiveness.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів використання маркетингового підходу до управління територіями присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких варто назвати Ф. Котлера [11], О. Панкрухіна [16], Д. Візгалова [8], О. Демидову [10], А. Акантінова та О. Коліка [1], О. Біловодську [2; 3], О. Соскіна [6], І. Буднікевич [7] та ін. У наукових розвідках дослідників окреслено загальні засади територіального маркетингу, описано досвід позиціонування та брендингу міст, обґрунтовано механізм формування та реалізації маркетингових стратегій населених пунктів. Водночас можна констатувати, що у вітчизняному дослідницькому полі досі бракує комплексних досліджень, присвячених стратегії формування соціально-економічної та туристичної привабливості вітчизняних громад, що підвищує актуальність вибраної теми наукового дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретичних положень територіального маркетингу та брендингу як чинника регіонального та місцевого піднесення, ефективного інструмента соціально-економічного розвитку в територіальних одиницях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У країнах із ринковою моделлю розвитку аксіомою є конкурентна боротьба суб'єктів господарювання за матеріальні, фінансові, людські ресурси, ринки збуту та сфери впливу. У ситуації гострої конкуренції використання маркетингових інструментів стає необхідною умовою успішного розвитку не лише домогосподарств та підприємств, а й громад, регіонів, країн. У сучасних умовах для стимулювання соціально-економічного розвитку як на національному, так і на місцевому рівні успішно застосовуються інструменти маркетингу територій.

Територіальний маркетинг – це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх суб'єктів, а також зовнішніх суб'єктів, у взаєминах з якими зацікавлена територія [1, с. 7]. Отже, сьогодні території перестали розглядатися просто як адміністративні одиниці, відтепер це товар особливого роду, що має певну вартість, важливу для муніципального розвитку. Даний підхід до територій є надзвичайно актуальним, адже ключовим завданням розвитку громад є поліпшення рівня та якості життя їхніх мешканців. За географічною ознакою в рамках територіального маркетингу виділяють маркетинг країни, маркетинг регіону і маркетинг громад (муніципальний маркетинг) [17, с. 12].

Окреслюючи громаду як суб'єкт та об'єкт маркетингу, вважаємо цілком обґрунтованим виокремлення категорії «муніципальний маркетинг» як окремого рівня (рівень громади) територіального маркетингу. Беручи за основу визначення І. Буднікевич [7, с. 14], пропонуємо таку дефініцію: муніципальний маркетинг – це діяльність органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін щодо створення, інформування, доставки та обміну муніципального продукту, який має цінність для місцевих цільових аудиторій (населення, бізнесу, інвесторів, туристів, клієнтів, партнерів, місцевої громади та суспільства у цілому) та спрямований на соціально-економічний розвиток громади в довготривалій перспективі.

Муніципальний маркетинг передбачає комплексне вдосконалення внутрішнього середовища та цілеспрямований вплив на зовнішнє середовище населеного пункту, яке базується на трьох основних призначеннях території: а) територія як місце проживання; б) територія як місце відпочинку (природне середовище); в) територія як місце господарювання (інвестування, виробництва, видобутку і переробки) [17, с. 12].

Відповідно, цілями муніципального маркетингу можна назвати такі: а) створення і підтримка іміджу,

престижу громади; б) зростання дохідної частини місцевого бюджету; в) зміни інвестиційного клімату в громаді та регіоні; г) реалізація природного, економічного, науково-технічного та соціального потенціалу громади; ґ) залучення в регіон нематеріальних ресурсів (трудових, інтелектуальних); д) започаткування та реалізація місцевих програм та проєктів тощо. Загальною метою муніципального маркетингу можна вважати формування позитивного іміджу, розвиток економічної, соціальної, екологічної та культурної конкурентоспроможності громади для ефективного задоволення потреб та запитів усіх цільових груп споживачів.

До основних цільових груп муніципального маркетингу, на нашу думку, варто включати: а) населення території, у т. ч. потенційне (ті, що бажають переїхати в населений пункт); б) туристів: місцевих та приїжджих (зокрема, іноземних); в) інвесторів: внутрішніх та зовнішніх (у т. ч. іноземних); г) місцевий бізнес; ґ) некомерційні організації; д) суб'єктів зовнішніх ринків (приміром, споживачів місцевих товарів та послуг, у т. ч. потенційних); е) державні органи влади, чиновників різних рівнів; є) представників різних груп впливу (лідерів думок, блогерів, представників ЗМІ, журналістів тощо).

Окреслені цільові групи є зацікавленими в ефективному та корисному для себе використанні конкурентних переваг території (для проживання, бізнесу тощо). Більш конкретно це виражається у таких показниках, як: обсяг ринку та розмір платоспроможного попиту, рівень розвитку інфраструктури, культурні та рекреаційні ресурси території, природний потенціал, робоча сила.

Суб'єктами, що здійснюють просування чи умовний «продаж» території, виступають умовні «виробники» територіального продукту: місцеві (або державні) органи управління, місцеві агенції та асоціації з розвитку, транспортні підприємства та організації, туристичні фірми (оператори та агенти), сфера гостинності (готелі, заклади харчування, розваг), мережі та підприємства торгівлі, спортивні федерації, громадські організації та інші структури локалізовані на території, зацікавлені у залученні клієнтів (відвідувачів, членів).

Провідною метою даних суб'єктів маркетингу територій є створення, підтримання чи зміна думок, намірів, поведінки суб'єктів «споживачів» відносно їхніх можливостей на даній території. Більш конкретними завданнями суб'єктів, що просувають територію є: а) привабливість, престижність території загалом; б) привабливість розташованих на території природних, фінансових, матеріально-технічних, трудових, соціальних, організаційних та інших ресурсів, а також можливостей їх реалізації та відтворення.

Таким чином, у рамках маркетингового підходу територія розглядається як своєрідний територіальний продукт або геотовар, а її вартість пов'язана з обмеженістю сприятливих географічних умов.

Територіальний продукт (геотовар) – це асортимент, кількість і якість ресурсів території, які необхідні її споживачам: її географічне положення, населення (персонал), якість життя, інфраструктура, здатність працювати з високими технологіями, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до «дешевих» грошей, рівень розвитку сфери підтримки бізнесу, рекламного ринку, аудиту, public relations тощо [3, с. 216].

Підходячи до стратегічних рішень у маркетингу територій, важливо осмислити всі її майбутні компоненти, у тому числі ті, які прийнято називати елементами комплексу маркетингу (marketing-mix), його чотирма китами (4 P): а) product – товар; б) price – ціна; в) place – місце збуту; г) promotion – просування. Останнім часом до них все частіше додають п'яту P – personnel (персонал).

1. Продукт (product). У маркетингу території товаром (геотоваром) є не стільки різноманітні товари та послуги, що продукуються в рамках адміністративно-територіальної одиниці, скільки якість «середовища» та його компоненти (ресурси), такі як земля, якість життя (включає об'єктивну та суб'єктивну оцінку природного, соціального, економічного та суспільно-політичного середовища території), інфраструктура, якість публічних послуг, якість інститутів, що обслуговують дану територію, тощо.

Наявність окреслених вище ресурсів дає змогу користувачам середовища території набувати додаткових, не пов'язаних з їхніми комерційними зусиллями, привілеїв, які вони готові оплачувати. Саме це перетворює територію на товар із різними комбінаціями корисних властивостей. Так, привабливими для інвестора можуть бути такі характеристики території, як: економічні і соціальні переваги для розвитку виробництва, зниження виробничих витрат, можливості ефективної спеціалізації і кооперації, одержання економії від масштабу діяльності, різноманіття доступних виробничих та комунікаційних послуг [9].

Більше того, у сучасному конкурентному середовищі економічно сильні території як уже розкритий і привабливий товар, як правило, стають ще сильнішими: спрацьовує так званий ефект кластерингу, коли зростання одного виду бізнесу приваблює пов'язані з ним види економічної діяльності (приклад Львова в Україні).

Товаром у територіальному маркетингу може бути власне територія з погляду розміщення бізнесу. У такому разі чинниками конкурентоздатності території для потенційного інвестора є: географічне розташування, трудові та демографічні ресурси (кількість, вартість і кваліфікація робочої сили, потенційний обсяг споживчого ринку), характеристики інфраструктури, сировинний потенціал, показники ділової активності, можливості доступу до капіталу, ступінь підтримки бізнесу на загальнодержавному та місцевому рівнях тощо. Такий

підхід є актуальним передусім для зовнішніх інвесторів, тоді як для внутрішнього бізнесу вирішального значення можуть набувати також інші, зокрема суб'єктивні, психологічні чинники.

2. Ціна продукту (території) (price) – це витрати, які несуть споживачі території. Ціна території складається з можливих статей витрат. Для жителів території це насамперед вартість життя як загальний показник, що включає рівень трудових та нетрудових доходів території, наявність економічних, соціальних пільг, а також вартість конкретних товарів і послуг на території. Для туристів важливими є вартість мандрівки (включаючи транспортні витрати, оплату житла, харчування), величина добових кишенькових затрат. Для бізнес-структур – це вартість робочої сили, сировини та матеріалів, транспортні витрати, витрати на харчування та проживання експертів і керівників компанії, витрати на отримання, обробку та передачу інформації, податкові і квазіподаткові відрахування (витрати на «вирішення» бюрократичних процедур, відкати, хабарі тощо), а також витрачені час і зусилля на досягнення поставленої мети [4].

Важливі також і психологічні компоненти «ціни території». Перш за все це оцінка ступеня комфортності (включаючи безпеку) і залученості компанії у життя регіону чи громади. Якщо підприємець або інвестор відчуває підтримку та доброзичливе ставлення до себе та своєї діяльності з боку місцевої адміністрації, має вплив на прийняття важливих регуляторних рішень муніципальною владою, ступінь його прихильності до території як своєрідного «покупця», який уже зробив вибір, зростатиме. Окрім того, на ціну продукту впливатимуть і негативні емоції, отримані, наприклад, у боротьбі з бюрократичними перепонами, а також час, витрачений на ходіння по інстанціях. Чим менше на даній території негативних емоцій, тим ціннішою і привабливішою є реалізація на ній бізнесу.

3. Місце і канали збуту продукту (place). У класичному маркетингу цей складник включає планування і формування каналів розподілу (поширення) продукту: збутових складів, власних торговельних підприємств, торговельних посередників – підприємств гуртової і роздрібною торгівлі; роботу із замовленнями покупців; складування, зберігання і транспортування продукції.

Характеристика методів розповсюдження в територіальному маркетингу є непростим завданням, позаяк місце продажу геопродукту є незмінним. Також у маркетингу територій важко виокремити посередників у їх традиційному розумінні. До посередницьких структур із певним ступенем умовності можна включити таких суб'єктів територіального маркетингу: органи влади, громадські організації, торговельно-промислові палати, різноманітні бізнесові та виставкові центри, ярмарки, ЗМІ, турфірми, заклади освіти.

Зміст діяльності цього елемента маркетингу полягає у наданні актуальної інформації про територію відповідним цільовим групам, укладанні договорів про співпрацю з іншими регіонами та громадами, організації виставок і ярмарків, інформуванні наявних та потенційних туристів. Цілком очевидно, що величезним потенціалом щодо дистрибуції туристичного продукту території володіють місцеві туроператори та турагенства [12, с. 122–135].

Більшість громад України за винятком обласних центрів не має розміщених на їхній території головних офісів національних і регіональних засобів масової інформації, туристичних фірм та агенцій, великих навчальних закладів, тому місцеві органи влади є головними учасниками процесу розповсюдження в маркетингу території. Навколо них зосереджуються зусилля бізнесу, громадських організацій та мешканців.

4. Просування продукту (promotion). Просування території, як правило, пов'язують зі створенням образу та іміджу місцевості, підвищенням рівня привабливості території, розробленням та просуванням місцевого бренду. До комплексу комунікаційних інструментів територіального маркетингу відносять такі: традиційну комерційну рекламу, засоби прискорення та/або посилення позитивної реакції державних установ та економічних агентів, зв'язки з громадськістю та «профільними» організаціями з розвитку територій та громад, пропаганду, особисті контакти [9].

Під час застосування методів маркетингових комунікацій важливо враховувати специфіку конкретної контактної аудиторії. Контактні аудиторії маркетингових комунікацій можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішньої аудиторії включають мешканців території, а також наявних господарських суб'єктів. При цьому мешканці виконують дуалістичну роль: виступають і споживачами, і суб'єктами, котрі активно формують міське середовище та виступають його промоутерами. До зовнішньої аудиторії можемо зарахувати немісцевих господарських суб'єктів, інвесторів, туристів, мешканців сусідніх населених пунктів, сусідні органи місцевого самоврядування. Щодо зовнішньої аудиторії варто вирішити дві ключові маркетингові проблеми, зокрема: перетворити латентних клієнтів на реальних, а також випадкових – на постійних, тобто наростити частоту візитів і збільшити зацікавленість зовнішніх клієнтів пропозицією певної місцевої громади.

Маркетингові стратегії територіальних громад як чинник формування їхньої туристичної привабливості. Туристична привабливість територіальних громад полягає, насамперед, у їх несхожості, самотності, унікальності. Вітчизняна туристична галузь, що донедавна демонструвала показники динамічного розвитку, нині – за умов

пандемії коронавірусу – насилу залишається на плаву, здебільшого за рахунок зростання внутрішнього туризму.

Очевидно, що ментальні зміни в українському туристичному бізнесі, пов'язані з переорієнтацією на внутрішнього споживача турпродукту, мають підтримуватися зусиллями органів місцевого самоврядування, які в сучасній парадигмі мають виконувати роль координатора маркетингових процесів та підтримувати зусилля бізнесу для створення кращих умов для туристів. Основними принципами туристичного маркетингу на рівні громади є вдала реклама, правильна інформаційна політика, виявлення потреб клієнта та їх задоволення через надання послуг і встановлення оптимальних цін. Формування виваженої маркетингової політики ґрунтується на докладному вивченні стартових умов маркетингових позицій та забезпеченні просування території за вибраними стратегічними напрямками. У цьому контексті нагальною необхідністю для місцевого розвитку є розроблення та реалізація маркетингових стратегій територіальних громад – своєрідного маршруту для дій, документальної бази для напрацювання управлінських рішень.

Маркетингова стратегія – це довгострокова або середньострокова програма (проєкт) здійснення маркетингу території. Маркетингова стратегія включає такі розділи:

1) **Позиціонування** – проєктування та розроблення положень, що характеризують місце та роль території з-поміж інших населених пунктів у свідомості цільової аудиторії. Воно включає: визначення цілей та завдань проєкту, проведення маркетингових досліджень для визначення перспективних соціально-економічних ніш і конкурентних позицій, які необхідно зайняти місту, формування концепції та характеристик перспективного іміджу міста, визначення цільової аудиторії маркетингу, планування маркетингової стратегії міста, дизайн міського бренду.

2) **Маркетингова комунікація або просування** – комплекс заходів, спрямований на передачу споживачу певної інформації про товар. Вона передбачає конкретну маркетингову роботу із цільовими групами (визначення параметрів інформаційного впливу, вибір методів комунікації, вибір інформаційних каналів). У територіальному маркетингу маркетингова комунікація може включати: а) роботу з мешканцями міста (організація волонтерських рухів, стимулювання лідерства тощо); б) роботу з підприємствами та бізнесом (фандрайзинг, механізми державно-приватного партнерства тощо); в) роботу з органами влади (постановка конкретних завдань підрозділам регіональної влади та органів місцевого самоврядування, заохочення участі у фінансуванні проєкту тощо).

3) **Організаційне забезпечення проєкту** (ресурсне забезпечення, механізми координації та

контролю за реалізацією, система моніторингу й оцінки результативності) [9].

Загалом можна відзначити, що будь-яка громада незалежно від її соціально-економічного становища, реалізуючи свою маркетингову стратегію, має можливість успішно позиціонувати й просувати себе в рамках заявлених цільових груп, оскільки володіє «прихованими» ресурсами, які потрібно виявити і «розкрутити».

У рамках територіального маркетингу виділяють доволі значну кількість стратегій, спрямованих на розвиток громад, залучення зовнішніх і внутрішніх туристів, привабливості економічних агентів та орієнтованих на збільшення експорту місцевих продуктів. Усі стратегії громади умовно можна об'єднати у чотири групи: маркетинг іміджу, маркетинг привабливості, маркетинг інфраструктури та маркетинг населення, персоналу. Розглянемо їх детальніше.

I. Маркетинг іміджу – стратегія територіального маркетингу, що має на меті створення, розвиток і поширення, а також забезпечення суспільного визнання позитивного іміджу громади на базі наявних у неї конкурентних переваг [10, с. 17]. Порівняно з іншими напрямками ця стратегія є недорогою, хоча й вимагає певних витрат, які залежать від сформованого образу громади і дійсного стану соціально-економічного розвитку території. Зазвичай ця стратегія не передбачає докорінних змін в інфраструктурі громади, формування інших чинників привабливості, а здебільшого зосереджує зусилля на поліпшенні комунікативних інструментів та інформування щодо наявних, створених раніше переваг території.

Головним інструментом маркетингу іміджу є заходи комунікаційного спрямування, спрямовані на демонстрування відкритості території для зовнішніх контактів, донесення її присутніх переваг. Стратегії роботи з іміджем території різняться залежно від конкретних умов її існування, стану її іміджу і цілей його зміни [16, с. 42–45].

II. Маркетинг привабливості – стратегія територіального маркетингу, спрямована на підвищення зацікавленості щодо даної громади у цільових груп споживачів, гуманізацію території шляхом розвитку особливих рис, що гарантують їй конкурентні переваги. Громада використовує при цьому природні пам'ятки, історичну спадщину або образи видатних особистостей. Чим більш унікальними і відомими будуть пам'ятки, тим вищою буде привабливість території.

У світовій практиці зазвичай застосовують три типи стратегій маркетингу привабливості [10, с. 18]:

1. Стратегії, створені на основі бренду відомої особистості. Наявність зв'язку відомої постаті з певним населеним пунктом – могутній засіб формування позитивної асоціації. Зарубіжний досвід використання окресленого прийому досить

розмаїтий: Антверпен позиціонує себе як «місто Рубенса», Прага – як «рідне місто Франца Кафки», Ліверпуль торгує брендом «Бітлз», Генуя – славою Христофора Колумба. Земля Саксонія-Ангальт у Німеччині позиціонує себе як «край Лютера», Рованіємі у Фінляндії всесвітньо відомий як «батьківщина Санта-Клауса».

2. Стратегії-легенди, інструментом яких виступає легендування, або так званий ефект «театру». Ініціативна група, що займається просуванням іміджу населеного пункту, може актуалізувати пов'язану з ним легенду або придумати свою. Так учинили у Шотландії, де Лох-Несське чудовисько Нессі стало національним символом.

3. Стратегії, що базуються на відомих подіях. Зокрема, у Нью-Йорку і Монреалі на рівні міської адміністрації оформлено програми просування бренду, які планомірно реалізуються за допомогою проведення безлічі тематичних заходів. В Україні яскравим прикладом може послужити стратегія м. Тростянець (лицарський турнір «Стара фортеця», музичний фестиваль «СХІД-РОК»).

III. Маркетинг інфраструктури – стратегія територіального маркетингу, спрямована на підвищення якості життя, забезпечення соціально-економічного розвитку даної громади як її довгострокової конкурентної переваги. На території громади має бути зручно жити, працювати і розвиватися, а для цього передусім необхідно розвинути інфраструктуру [11, с. 83–84].

IV. Маркетинг населення, персоналу – стратегія територіального маркетингу, спрямована на залучення до населеного пункту, регіону людей конкретних видів занять, певного рівня кваліфікації, на створення та затвердження у свідомості населення переваги даної громади для проживання і самореалізації [11, с. 86–94].

Отже, маркетингова стратегія громади як результат територіального маркетингу є унікальним продуктом, який не можна запозичити або копіювати, а можна тільки «виростити», сформувати, розробити, орієнтуючись на місцеві особливості. Зазвичай громади, що мають різний ступінь соціально-економічного розвитку, вибирають різні типи стратегій. Території з обмеженими бюджетними можливостями починають із низьковитратних технологій, орієнтуючись, зокрема, на маркетинг іміджу, роблячи акценти на наявних конкурентних перевагах. Альтернативні стратегії (маркетинг привабливості, маркетинг інфраструктури, маркетинг населення) потребують суттєвих бюджетних витрат, які спрямовані на роботу із цільовими групами «споживачів території», допоможуть сформувати більш привабливу інфраструктуру і залучити інвестиції для реалізації довгострокових програм розвитку громади.

Маркетингова стратегія громади є загальним планом її дій на шляху до поставленої мети.

Стратегія визначає вектори руху, окреслює головні пріоритети розвитку території, а також є своєрідним орієнтиром для інших населених пунктів. З огляду на це, актуальним є досвід розроблення та реалізації маркетингових стратегій у тих вітчизняних громадах, які прагнуть максимально якісно розвивати та просувати свою територію. Розглянемо декілька прикладів крізь призму розвитку туризму у громадах.

1. Маркетингова стратегія міста Вінниці – розроблена та ухвалена міською радою наприкінці травня 2018 р. як політика просування міста. Вінниця має здебільшого позитивний імідж, основними складниками якого є високий рівень якості надання муніципальних послуг та присутність на території міста великого бізнесу. Також важливу роль для формування позитивних уявлень про місто відіграють культурні події Вінниці та наявність низки унікальних туристичних об'єктів із супутньою туристичною інфраструктурою. Попри це місто досі не має вираженої яскравої ідентичності, що ускладнює процес результативного позиціонування його на національному та міжнародному рівнях. Найголовнішою спільною характеристикою, з якою погоджуються як мешканці міста, так і його гості, є доволі високий рівень комфортності життя, що пояснюється багатьма чинниками, основними з яких є такі: а) місто має одну з найкращих в Україні транспортних систем; б) вигідне географічне розташування відносно Києва та інших промислово-економічних та культурних центрів країни; в) задовільна екологічна ситуація; г) динамічний ринок праці; ґ) інноваційність та ефективність муніципального менеджменту; д) розвинена система організації дозвілля населення. Ці та інші чинники зумовлюють стратегічне бачення розвитку міста Вінниці перш за все як міста, комфортного для життя [5].

Відповідно до Маркетингової стратегії, на створення концепту туристичної привабливості міста спрямована стратегічна ціль А.2, за якою Вінниця позиціонується як гостинне місто унікальної історії, архітектури та культури [14]. Водночас для того щоб місто стало привабливим для туристів, необхідні такі три умови: по-перше, унікальна пропозиція, а саме унікальні природні або культурні пам'ятки, об'єкти тощо, які можуть змусити потенційних туристів приїхати саме сюди; по-друге, у місті має бути присутня високоякісна сервісна інфраструктура; по-третє, має здійснюватися туристичний маркетинг міста, тобто промоція унікальної пропозиції та інфраструктури міських послуг на туристичному ринку. Безумовно, ще необхідно створити загальну атмосферу привітності й гостинності.

У Маркетинговій стратегії визначено і охарактеризовано об'єкти, які мешканці вважають гордістю міста: світломузичний фонтан «Рошен», водонапірну вежу, музей-садибу М.І. Пирогова,

Європейську площу та інші міські майдани, Центральний парк культури та відпочинку, набережну річки Південний Буг, площу біля міської ради. Концепція також декларує необхідність постійного дослідження та моніторингу запитів цільової групи – туристів та використання отриманої маркетингової інформації для сегментування ринку та правильного формування завдань маркетингової кампанії. У Стратегії запропоновано низку ідей проєктів, які спрямовані на ідентифікацію або «виращування» бренду Вінниці та передбачають розвиток міського простору та інфраструктури: Громадський простір «Ратуша»; Мури, як історико-архітектурний заповідник; Місто з Бугом – Вінницька Рив'єра; Ресторан-музей «Пивоварня Капуцинів»; міські катакомби, як екскурсійний простір; розвинення простору «Ліверпульський сквер» [14]. Місто потребує організації символічних подій національного та світового рівня (фестивалі, ярмарки) у прив'язці до ідентичності міста, а також демонстрації через мистецькі заходи унікальних культурних сценаріїв поведінки, побуту, властивого виключно даній території (місцевий говір, говірка, сленг; міфологія місця й міфотворчість, історична пам'ять, спогади; форми комунікації, традиції спілкування; духовно-релігійні ресурси (місцеві конфесійні спільноти, місцеві традиції святкування релігійних свят); традиції місцевої кухні; етнонаціональна культура). Проєкти мають демонструвати унікальний інноваційний ритм життя міста (розкутість, емоційність, інтуїтивність, винахідливість), цікавий для гостей та туристів. Туристам буде цікавим сучасне інтерактивне мистецтво міських вулиць (паблік-арт), яким будь-який випадковий перехожий може «користуватися» та брати участь у його створенні. Це форма «ігрового» мистецтва, «жива» архітектура, яка вступає в комунікацію з людиною. Незвичайні споруди, графіті, казкові крижані фігури, живі статуї (living statues) або вуличні міми оживляють міський простір. Традиційно є надзвичайно ефективним позиціонування міста для туристів через відомих світу особистостей (технологія «геній місця» – Іван Богун, Микола Пирогов, Григорій Артинов, Микола Леонтович, Василь Стус, Михайло Коцюбинський, Микола Оводов, Натан Альтман).

2. Маркетингова стратегія міста Мелітополя – ухвалена міською радою у серпні 2017 р. В основі розбудови Стратегії – точне визначення цільових аудиторій, вивчення їхніх потреб та обсягів ресурсів, які місто може їм запропонувати. Серед основних цільових груп, виокремлених для просування міста як маркетингового продукту, важливу роль відведено гостям громади – туристам, у тому числі транзитним, діловим та приватним відвідувачам, оскільки для муніципальної економіки нагальною є потреба в подовженні курортного сезону, а також використанні міської території для надання

широкого спектру послуг відпочивальникам з Азовського узбережжя. Разом із тим на момент ухвалення Стратегії місто мало розмитий імідж, слабкий бренд, а отже, вимагало пошуку сучасних смислів, стилю, відчуттів. Учасники опитувань не давали цікавих визначень міста, які б вирізняли його з-поміж інших міст Півдня України. Це скоріше традиційні для Півдня України: інтеграційність, відкритість, які, до речі, дуже слабо підтримуються візуально у міському просторі.

З огляду на це, цілями Маркетингової стратегії, спрямованими на гостей Мелітополя, було визначено: створення умов для змістовного відвідування міста транзитними туристами; забезпечення максимального комфорту ділових візитів; поширення позитивної інформації про місто через туристичні продукти. Відповідно до стратегічної цілі П.2. «Мелітополь гостинний та затишний», окреслено низку оперативних цілей, завдань та проєктів. Серед них варто виокремити: а) інфраструктурні новації: виготовлення зручної та доступної топоніміки (вуличних покажчиків та табло з QR-кодами найцікавіших об'єктів та установ міста), запровадження електронної карти транспортних міських та міжміських маршрутів, оснащення Wi-Fi зон; б) менеджмент подій: започаткування проєкту «Школа гостинності: традиції різних народів», насадження фестивальної культури (фестивалі «Черешнева наречена», «Медово», щорічний фестиваль гурманів, майстер-класи різноманітного спрямування); в) розвиток альтернативних напрямів туристичної справи: проєкти з розвитку спортивного туризму (організація турів для відпочивальників з Азовського узбережжя в Мелітополь на змагання – для перегляду та участі), організація гастрономічних турів, започаткування і промоція садівничого туризму (організація агрономічних турів – для придбання саджанців, участі у майстер-класах тощо), сприяння зеленому туризму [15]. Загалом Маркетингова стратегія спрямована на позиціонування міста як надійного економічного партнера, осередок здоров'я та культури, орієнтована на формування у цільової групи туристів бажання відвідання міста для занять спортом, активного та змістовного відпочинку, використовуючи надані громадою можливості.

3. Маркетингова стратегія Званівської об'єднаної територіальної громади – затверджена рішенням Званівської сільської ради у квітні 2020 р. У рамках Маркетингової стратегії Званівська ОТГ (Донецька область) позиціонується як особлива громада з унікальною для регіону культурною спадщиною, традиціями і водночас прогресивними поглядами на розвиток у майбутньому.

Територія Званівської сільської ОТГ становить 115,73 км². До складу громади входять шість населених пунктів. Проживає 3 тис осіб: сучасна

демографічна ситуація склалася під впливом історичного розвитку території, природного та механічного руху населення, проведення ООС у Донецькій області. На території громади розташований Шаршовий ліс, про який ходять легенди, що пані Шаршова, яка проживала в маєтку (зруйнований під час революції 1917 р.) на околиці лісу, у 1900 р. сховала свої скарби між двома соснами, але донині ці скарби так ніхто не знайшов. На території громади проходить щорічний обласний фестиваль вертепів «Різдвяний передзвін», щорічна Проща у Василянському монастирі Української греко-католицької церкви (єдиний у Донецькій області), «Фестиваль вареників». Природні особливості – геологічна пам'ятка природи Івано-Дар'ївський розріз, де відшаровується повний і найбільш компактний розріз нижньопермських відкладів Донецького басейну. Історичні факти: на території проживають люди, примусово переселені у 1951 р. із Західної Бойківщини. Мешканці Званівки підтримують ті самі традиції та культуру. Культурне життя тісно пов'язане з історією переселення. Званівка – проукраїнське село. Воно стояло на Чумацькому шляху. Є млин, якому 300 років, деякі історичні джерела вказують, що поселення засноване у XIV ст. [13].

Характерна особливість громади – відданість традиціям і водночас прогресивне бачення розвитку: через різні інформаційні канали та комунікаційні механізми доноситься до цільових груп зовнішнього маркетингу, зокрема туристів. Відповідно до операційної цілі А.1. «Розвиток туризму та пошук нових аудиторій», Стратегією передбачено [13]:

а) реалізацію комплексу заходів із реалізації маркетингу території громади: створення окремого маркетингового підрозділу – колективу людей, що будуть займатися промоцією Званівської ОТГ, створення фонду фото-, відео- та текстових матеріалів для використання у різних аспектах роботи в мережі Інтернет, створення презентаційного туристичного сайту громади за сучасними вимогами промо-сайтів, створення та ведення сторінок у соціальних мережах, розроблення річного плану участі у галузевих туристичних заходах регіону, випуск та розповсюдження друкованих промоційних матеріалів, проведення платних рекламних кампаній на різних каналах комунікації;

б) розроблення цілісного маркетингового продукту – туристичного маршруту, спрямованого на реалізацію природного-географічного, рекреаційного та культурно-історичного потенціалу місцевості;

в) реалізацію проєкту гастрономічного туризму «Мапа смаку». Це проєкт, який має на меті ознайомлення людей, що подорожують Званівською ОТГ, із місцевими автентичними стравами, відкриття дивовижних рецептів місцевої кухні, створення позитивного іміджу ОТГ на емоційному

рівні. Велике значення має настрій, із яким місцеві мешканці частуватимуть туристів і гостей. Чим теплішим буде прийом, тим більша вірогідність, що турист поділиться емоціями з друзями/знайомими (соцмережі, бесіди), і це в рази збільшить успішність даної ініціативи;

г) створення концепції розвитку екотуризму у громаді. За основу розвитку цього туристичного напрямку Стратегія пропонує взяти окремий різновид кемпінгового туризму – глемпінг. Глемпінг – різновид кемпінгу, який поєднує у собі комфорт готельного номеру з можливістю відпочинку на природі (маленькі дерев'яні будиночки, будинки на деревах, тентові конструкції, розташовані у місцях із красивою природою чи цікавим ландшафтом). Основною локацією для реалізації майбутнього проекту визначено Івано-Дар'ївку – маленьке село на околиці ОТГ із мінімальною кількістю мешканців. Ландшафт даного села чудово асоціюється зі спокоєм, тишею, що узгоджується з основними положеннями концепції розвитку екотуризму.

Висновки з проведеного дослідження.

Описаний досвід українських громад свідчить, що процеси муніципального маркетингу мають певний уніфікований алгоритм розроблення та впровадження, але практика кожного міста, селища чи села – унікальна. Кожна територіальна громада має свій набір конкурентних переваг, особливу історію становлення, попередньо сформований імідж, ключові ресурси та проблеми. Тож, розробляючи маркетингові стратегії розвитку, громади зважають насамперед на свої природно-географічні, демографічні, економічні, культурно-історичні та інші особливості. У сфері туризму всі зусилля територіального маркетингу спрямовані на залучення туристів до конкретної громади. Відповідна маркетингова стратегія повинна враховувати цю особливість і будуватися на комплексі заходів щодо кожного аспекту цієї системи. Попри специфіку розроблення і реалізації маркетингової стратегії на рівні кожної конкретної громади маркетингова діяльність на муніципальному рівні завжди здійснюється поетапно, за певною усталеною послідовністю – від позиціонування до просування. Зрештою, наскільки успішно вдасться сформувати й реалізувати весь комплекс заходів маркетингової стратегії, залежить від підходу й наполегливості кожної окремої громади, ефективності її керівництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акантинов А.Д., Колик А.В. Территориальный маркетинг: отечественный и зарубежный опыт. Минск : ECORYS, 2015. 100 с.
2. Біловодська О.А., Гайдабрус Н.В. Теоретико-методичні засади створення бренду міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 35–43.

3. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Позиціонування території на основі оцінки маркетингової привабливості як основа її інноваційного розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3(48). Т. 2. С. 215–222.

4. Бондаренко В.М., Шершун К.О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. № 2(36). С. 66–73. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3347> (дата звернення: 20.01.2022).

5. Брендинг маркетинг території. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2019.pdf (дата звернення: 20.01.2022).

6. Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / за заг. ред. О.І. Соскіна. Київ : Інститут трансформації суспільства, 2011. 80 с.

7. Буднікевич І. М. Муніципальний маркетинг як інноваційна технологія управління територіями: теорія, методологія, практика. *Управління інноваційним розвитком територій* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 30 листопада 2015 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 12–16.

8. Визгалов Д.В. Брендинг города. Москва : Інститут економіки города, 2011. 160 с.

9. Гринчук Н. Формування територіальних маркетингових стратегій. URL: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynychuk_Materials_UA.pdf (дата звернення: 12.05.2020).

10. Демидова Е.В. Маркетинговые стратегии городов как инструмент территориального развития. *Академический вестник УРАЛНИИПРОЕКТ РААСН*. 2010. № 2. С. 14–19.

11. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 376 с.

12. Летуновська Н.Є., Люльов О.В. Маркетинг у туризмі : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 270 с.

13. Маркетингова стратегія Званівської об'єднаної територіальної громади. URL: https://rada.info/upload/users_files/04341074/59e2dd2a62cc1f964a9436a597ffb8f.pdf (дата звернення: 12.05.2020).

14. Маркетингова стратегія міста Вінниці – 2020. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Vinnitsia-Marketing-Strategy.pdf> (дата звернення: 12.05.2020).

15. Маркетингова стратегія міста Мелітополя. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Melitopol-Marketing-Strategy.pdf> (дата звернення: 12.05.2020).

16. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 416 с.

17. Степаненко С.В. Брендинг населених пунктів: теоретичні та прикладні аспекти. *Соціально-економічні, політичні та гуманітарні виміри національного та місцевого розвитку* : збірник наукових статей учасників регіональної науково-практичної конференції. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2018. С. 12–16.

REFERENCES:

1. Akantynov, A.D., and Kolyk, A.V. (2015) *Terytorial'nyy marketynh: otechestvennyy y zarubezhnyy opyt* [Territorial marketing: domestic and foreign experience]. Minsk: ECORYS. (in Russian)
2. Bilovods'ka, O.A., and Haydabrus, N.V. (2012) "Theoretical and methodological principles of creating a city brand". *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, no. 1, pp. 35–43. (in Ukrainian)
3. Bilovods'ka, O.A., and Syhyda, L.O. (2011) "Positioning of the territory based on the assessment of marketing attractiveness as the basis of its innovative development". *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky*, no. 3(48), vol. 2, pp. 215–222. (in Ukrainian)
4. Bondarenko, V.M., and Shershun, K.O. (2012) "Concepts and tools of territorial marketing in the context of strategic development of regions". *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, no. 2(36), pp. 66–73. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3347> (accessed 20 January 2022). (in Ukrainian)
5. Federation of Canadian Municipalities / International Technical Assistance Project "Partnership for Urban Development" (2019) "Brendynh i marketynh terytoriyi. U chomu sekret naybil'sh uspishnykh mist v Ukraini?" [Branding and marketing of the territory. What is the secret of the most successful cities in Ukraine?] (case study). Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2019.pdf (accessed 20 January 2022). (in Ukrainian)
6. Soskin, O.I., edit. (2011) *Brendynh mist: dosvid krayin Vyshehrads'koyi hrupy dlya Ukrainy* [Branding of cities: the experience of the Visegrad countries for Ukraine]. Kyiv: Instytut transformatsiyi suspil'stva. (in Ukrainian)
7. Budnikevych, I.M. (Oct 30 – Nov 30 2015). "Municipal marketing as an innovative technology of territorial management: theory, methodology, practice". *Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom terytoriy: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastyu* [Management of innovative development of territories: proceedings of scientific-practical. conf. with international participation]. Dnipropetrovs'k: DRIDU NADU, pp. 12–16. (in Ukrainian)
8. Vizgalov, D.V. (2011) *Brending goroda* [City branding]. Moscow: Institute of City Economics. (in Russian)
9. Hrynychuk, N. (2014) *Formuvannya terytorial'nykh marketynhovykh stratehiy* [Formation of territorial marketing strategies]. Available at: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynychuk_Materials_UA.pdf (accessed 20 January 2022). (in Ukrainian)
10. Demidova, E.V. (2010) "Marketing strategies of cities as a tool for territorial development". *Akademycheskiy vestnik URALNIIPROYEKT RAASN*, no. 2, pp. 14–19. (in Russian)
11. Kotler, F., Asplund, Ch., Rein, I., and Haider, D. (2005) *Marketynh mest. Pryvlechenye ynvestytsyy, predpryyatyy, zhyteley y turystov v horoda, kommuny, rehyony y strany Evropy* [Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe]. Saint-Petersburg: Stok-hol'mskaya shkola ékonomiky v Sankt-Peterburhe. (in Russian)
12. Letunovs'ka, N.Ye., Lyul'ov, O.V. (2020) *Marketynh u turyzmi: pidruchnyk* [Marketing in tourism: a textbook]. Sumy: Sumy State University. (in Ukrainian)
13. Marketynhova stratehiya Zvanivskoyi ob'yednanoi terytorial'noyi hromady [Marketing strategy of Zvanivska united territorial community]. Available at: https://rada.info/upload/users_files/04341074/59e2dd2a62cc1f964a9436a597fffb8f.pdf (accessed 20 January 2022). (in Ukrainian)
14. *Marketynhova stratehiya mista Vinnytsi – 2020* [Marketing strategy of Vinnytsia city – 2020]. Available at: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Vinnytsia-Marketing-Strategy.pdf> (accessed 20 January 2022). (in Ukrainian)
15. *Marketynhova stratehiya mista Melitopolya* [Marketing strategy of Melitopol city]. Available at: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Melitopol-Marketing-Strategy.pdf> (accessed 20 January 2022). (in Ukrainian)
16. Pankrukhin, A.P. (2006) *Marketing territoriy* [Marketing of territories]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
17. Stepanenko, S.V. (2018) "Branding of settlements: theoretical and applied aspects". *Sotsial'no-ekonomichni, politychni ta humanitarni vymiry natsional'noho ta mistsevoho rozvytku* [Socio-economic, political and humanitarian dimensions of national and local development]: zbirnyk naukovykh statey uchasnykiv rehional'noyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [proceedings of the local scientific-practical conf.], Poltava: PNP, pp. 12–16. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF THE NATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN PARADIGM OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

У статті досліджено особливості формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Установлено, що проблема створення збалансованої системи управління персоналом більшою мірою лежить саме в площині відсутності сформованих специфічних концептуальних підходів у цій сфері. Доведено, що витрати на персонал зазвичай розглядаються саме як стаття витрат, а мають сприйматися як стаття довгострокових інвестицій. У статті окреслено основні функціональні підсистеми, що мають міститися у структурі комплексної системи управління персоналом для успішного досягнення покладених на неї цілей та завдань. Аргументовано необхідність окреслення та формалізованого узагальнення концептуальних підходів, що максимально повно та точно враховуватимуть і відображатимуть традиційні специфічні особливості функціонування вітчизняних підприємств. Формалізовані та детально викладені головні орієнтири, дотримання яких є необхідним під час побудови сучасної системи управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, розвиток персоналу, кадрове планування, кадрова політика, кадровий потенціал.

The article examines the features of the formation of the domestic Personnel Management System in the modern paradigm of national economy development. It is established that the problem of creating a balanced personnel management system that would simultaneously take into account the features of the functioning of an individual business entity and, at the same time, meet the latest trends and best international practices, to a greater extent lies precisely in the plane of the lack of specific conceptual approaches in this area. It is proved that the essence of this problem lies in the fact that most managers of enterprises still consider personnel costs as an item of expenditure, but should be perceived as an item of long-term investment, the economic effect of which the enterprise will receive gradually in the long term. The article outlines the main functional subsystems that should be contained in the structure of an Integrated Personnel Management System in order to successfully achieve the goals and objectives assigned to it. The necessity of defining and formalized generalization of conceptual approaches that will take into account and reflect as fully and accurately as possible the traditional specific features of the functioning of domestic enterprises in all their totality and diversity is argued. This is due to the complexity or even inexpediency of applying existing models of Personnel Management Systems in their basic unchanged form at domestic enterprises, since failure to take into account these features at best will lead to an imbalance of the management system from the inside, creating significant obstacles to its optimal operation and making it vulnerable to the influence of the external environment, and at worst – to a violation of functional relationships within the system and even to the destruction of its integrity. The main guidelines that must be followed when building a modern HR management system are formalized and described in detail. It is proved that the key to successful development of the enterprise in market conditions is the need to make a transition from the concept of traditional archaic to modern Personnel Management, and the best foreign experience is, in fact, indispensable in the development of new and improvement of existing personnel management systems, which must necessarily take into account the specific features of the functioning of each individual economic entity.

Key words: personnel, Personnel Management, Personnel Management System, personnel development, personnel planning, personnel policy, human resources potential.

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-22>

Грідін О.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний
університет

Hridin Oleksandr

State Biotechnological University

Постановка проблеми. На жаль, і дотепер не повною мірою вирішеною та надзвичайно актуальною, на нашу думку, для вітчизняних підприємств залишається проблема створення сучасної, адекватної, прогресивної, збалансованої системи управління персоналом, яка б одночасно враховувала специфічні особливості окремого суб'єкта господарювання і відповідала останнім тенденціям та кращим світовим практикам, була максимально гнучкою, тобто здатною до швидкої адаптації шляхом трансформації в мінливих умовах конкурентного ринкового середовища.

Зазначена проблема, на нашу думку, більшою мірою лежить саме в площині відсутності сформованих в остаточному, більш-менш завершеному вигляді унікальних для нашої країни концептуальних підходів у сфері управління персоналом, які б, з одного боку, знаходилися у руслі останніх світових тенденцій, а з іншого – якомога повніше враховували загальнонаціональні та внутрішньо-організаційні умови та особливості.

Вирішення окресленого питання, головним чином, покладається, власне, на апарат управління суб'єктів господарювання, який під час створення системи управління персоналом зазвичай

керується підходом мінімізації витрат і вирішення здебільшого поточних, а в кращому разі середньострокових завдань управління персоналом, що неминуче призводить до утворення і поступового поглиблення системних проблем, які з часом перетворюються на кризу в управлінні у цілому і не дають змоги повною мірою розкрити кадровий потенціал підприємства взагалі і потенціал кожного його працівника окремо. Зрозуміло, що такий підхід хоча і є найпростішим, проте він не лише хибний, а й украй небезпечний, оскільки питання управління персоналом у цілому, що передбачає створення відповідної системи, лежать у площині реалізації, перш за все, стратегічних цілей і завдань, що здійснюється через кадрову політику підприємства.

Отже, викладене вище явно свідчить про необхідність поглибленого вивчення питання врахування особливостей у процесі формування та подальшого вдосконалення системи управління персоналом вітчизняними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування ефективної системи управління персоналом знаходиться впродовж десятиліть у фокусі досліджень багатьох учених-теоретиків як в Україні, так і за її межами. І сформовані за цей час підходи у створених управлінських моделях широко застосовуються у практичній діяльності суб'єктами господарювання різних сфер економіки. Зокрема, проблеми формування, оптимізації, удосконалення систем управління персоналом висвітлено у працях М.М. Будніка, Є.Ю. Гетманової, О.Я. Гугул, О.П. Гурченкова, Н.В. Гусаріної, Є.І. Ковтун, О.В. Крушельницької, В.А. Ландсмана, Ю.Г. Лелі, Л.С. Медяної, Д.П. Мельничука, В.Ю. Самуляка, Р.В. Фещур та багатьох інших. Проте питання необхідності врахування у цьому контексті національних особливостей та внутрішньоорганізаційних умов функціонування досліджене недостатньо змістовно, а тому потребує поглибленого опрацювання.

Постановка завдання. Мета статті – установити загальні для вітчизняних підприємств відмінні особливості порівняно з діючими на сьогодні традиційними світовими практиками у підходах до формування системи управління персоналом, а також окреслити основні напрями вдосконалення зазначених підходів, використовуючи найкращий закордонний досвід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відзначимо, що кадрова політика підприємства як завершена гармонізована система, що реалізується на основі встановлених принципів, норм, нормативів, загальних і специфічних вимог, які визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів роботи з персоналом, її форм і методів, окреслює та встановлює стратегічний напрям і конкретизує тактичні завдання в управлінні кадрами підприємства з

метою своєчасного забезпечення і постійного підтримання оптимального балансу процесів залучення, відбору, комплектування, збереження персоналу, його всебічного розвитку відповідно до потреб підприємства та з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [6, с. 24].

З урахуванням цього вкрай важливим на сучасному еволюційному етапі розвитку концептуальних підходів до управління персоналом є створення на підприємстві збалансованої, гнучкої, зрозумілої, прозорої та прийнятної для його працівників кадрової політики з подальшим постійним її вдосконаленням. Це є одним із тих основних управлінських пріоритетних завдань, що має вирішуватися з обов'язковим усебічним залученням усього його персоналу, тобто кожної без винятку категорії працівників, що вимагає усвідомлення усіх аспектів вказаної політики, її визнання та прийняття. Цілком очевидним є те, що успішна діяльність сучасного підприємства не в останню чергу зумовлюється створенням ефективної системи управління персоналом, оскільки першочерговим завданням для керівництва підприємства є максимально повне використання його кадрового потенціалу, що й потребує розроблення та запровадження відповідної кадрової політики [6, с. 23].

При цьому у жодному разі не можна ні забувати, ні нехтувати цілком очевидним, що персонал, на думку абсолютної більшості як теоретиків, так і практиків світу, є ключовою ланкою усієї системи управління на підприємстві, що одночасно виступає як його специфічний об'єкт, так і суб'єкт, являючи собою основну унікальну особливість процесу управління персоналом. Успішна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його персоналу, тому сучасна концепція управління підприємством має базуватися на гуманістичному підході до управління персоналом, особливостями якого є акцентування уваги на його корпоративній культурі, як організаційної, так і унікальної для кожного підприємства, з обов'язковим урахуванням впливу специфіки культурного контексту [3, с. 165; 5, с. 230; 7, с. 66–67].

Низка авторів [8, с. 195; 10; 12; 13; 14, с. 108], окреслюючи основні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах, до яких відносять, зокрема: недостатній розвиток потенціалу працівників; низьку творчу активність персоналу; проблеми формування та розвитку корпоративної культури; неефективність в управлінні конфліктами та багато інших, указує на те, що зазначені проблеми є системними і характерними так чи інакше для абсолютної більшості суб'єктів господарювання національної економіки, задіяних у всіх її сферах, тобто мають загальний прояв, що свідчить саме про недоліки, які мають місце у сформованих системах управління персоналом.

Звідси виникає цілком доречне питання: чи не пов'язано це безпосередньо, як це зазначалося вище, з відсутністю сучасних, а головне – унікальних для нашої країни з погляду врахування національної специфіки, концептуальних підходів у сфері управління персоналом?

Корінь проблеми, вочевидь, криється у тому, що більшістю підприємств ще й досі витрати на персонал розглядаються саме як стаття витрат, яка потребує, на думку, на жаль, переважної більшості керівників, саме скорочення з метою зниження собівартості одиниці продукції та підвищення загальної ефективності, а мають, на нашу думку, сприйматись як стаття довгострокових інвестицій, економічний ефект від яких підприємство отримуватиме поступово у віддаленій перспективі. Звичайно, не можна не погодитися, що зміст і специфіка реалізації кадрової політики напряду залежатиме від того чи іншого етапу життєвого циклу організації, а це вимагатиме адаптаційної перебудови структури системи управління персоналом. Проте концептуальні базові підходи при цьому мають залишатися, на нашу думку, незмінними, оскільки вони забезпечують її цілісність і протидіють здійсненню руйнівного впливу агресивного зовнішнього середовища.

Отже, у сучасних умовах у структурі комплексної системи управління персоналом для успішного досягнення покладених на неї цілей та завдань, зумовлених місією організації, на нашу думку, доцільно мати такі основні функціональні підсистеми:

- підсистему апарату управління, яка є скоординованою і взаємодіючою сукупністю органів і підрозділів, що діють у межах своїх функціональних обов'язків, із метою прийняття відповідних управлінських рішень та організації їх подальшого виконання;

- підсистему кадрового планування, що призначена для забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості з метою реалізації ним не лише поточних, а й стратегічних цілей та завдань, що передбачає обов'язкове створення умов розвитку персоналу для максимально повного використання кадрового потенціалу;

- підсистему кадрового забезпечення, що передбачає створення спеціалізованого підрозділу управління персоналом для виконання цілої низки не лише усталених традиційних, а й сучасних, нових за змістом, формою і наповненням функцій, зокрема: визначення поточної та довгострокової потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; дослідження та аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства з роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства; організація

навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі; поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань; розвиток мотивації, кар'єри працівників; кадровий моніторинг; контролінг персоналу; персонал-маркетинг; кадровий консалтинг; кадровий аудит; робота з посередницькими (рекрутинговими) фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу; впровадження автоматизованих систем управління персоналом; реалізація програм щодо зміцнення зв'язків із працівниками тощо;

- підсистему розвитку та кар'єрного зростання персоналу, тобто здійснення комплексу заходів кадровою службою підприємства з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов підприємства і передбачає процес безперервного навчання працівників, управління їхньою діловою кар'єрою, здійснення планування і підготовки кадрового резерву;

- підсистему мотивації та стимулювання персоналу, яка передбачає формування у працівників відповідного мотиваційного складника та створення умов активної трудової діяльності, що в сукупності спрямовується на розвиток та реалізацію трудового потенціалу працівників;

- підсистему забезпечення відповідних умов та нормального режиму праці та відпочинку, тобто забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі їхньої трудової діяльності, що містить правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи, управління чинниками виробничого середовища, а також установа порядку чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, що впливають на стан здоров'я персоналу і його працездатність;

- підсистему формування та розвитку корпоративної культури, головне призначення якої як стратегічного інструменту системи управління персоналом полягає у забезпеченні єдності всіх учасників трудових взаємовідносин у досягненні цілей організації через: максимальне наближення індивідуальних та корпоративних цілей; розвиток у персоналу почуття причетності до всіх процесів, що відбуваються на підприємстві; створення сприятливого морально-психологічного клімату; зміцнення соціальних взаємовідносин тощо;

- підсистему правового забезпечення, що передбачає наявність нормативно-правової бази та неухильне дотримання усіма учасниками трудових взаємовідносин вимог чинного законодавства;

- підсистему науково-методичного забезпечення, що передбачає наявність сукупності документів організаційно-методичного,

нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом;

– підсистему матеріально-технічного забезпечення, що передбачає наявність засобів організаційної техніки, одержання й обробки інформації під час проведення залучення і відбору претендентів на заміщення вакантних посад, а також у процесі безпосередньої роботи з персоналом;

– підсистему інформаційно-комунікаційного забезпечення, що являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації, а також охоплює організований відповідним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі техніки та споживачів інформації. Обмін інформацією «вмонтовано» без винятку в усі види управлінської діяльності, і, власне, саме комунікаційна взаємодія надає керівнику на основі отриманої інформації можливість оперативно приймати виважені управлінські рішення та своєчасно доводити їх до персоналу.

При цьому цей перелік не є вичерпним, а структура не є універсальною для застосування суб'єктами господарювання, оскільки набір функцій, що покладені та ті чи інші підрозділи, їх комбінації будуть унікальними і зумовлюватимуться специфічними особливостями функціонування конкретного підприємства у конкурентному ринковому середовищі та безпосередньо залежатимуть від внутрішньоорганізаційної структури та процесів усередині організації.

Вище акцент вже робився на тому, що персонал будь-якого підприємства є базисом, на якому воно тримається, та рушійною силою його успішного розвитку. Саме від персоналу безпосередньо залежать майже всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Тому без висококваліфікованого, згуртованого трудового колективу, об'єднаного і зорієнтованого на досягнення спільної мети, підприємству у сучасних умовах украї важко утримувати стабільні конкурентні позиції на ринку, навіть за наявності новітньої техніки і сучасних технологій [5].

При цьому швидка та успішна адаптація до умов ринку потребує здійснення переходу від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом [3]. Сучасний підхід до організації управління персоналом на відміну від так званого традиційного являє собою гармонійне поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Тобто акценти неухильно зміщуються у бік: створення та розвитку організаційної культури; формування та постійного розвитку й удосконалення компетентностей,

перш за все фахових; посилення уваги до підвищення ефективності управління персоналом; підвищення значимості елементів корпоративної культури у їх невідмінному збалансованому комплексному використанні [4; 7].

Як уже неодноразово відзначалося нами вище, украї важко побудувати модель унікальної національної системи управління персоналом, застосування якої було б ефективним на будь-яких підприємствах України, оскільки вітчизняними підприємствами, з огляду на специфічні особливості їх функціонування, застосовуються іноді цілком протилежні підходи до управління персоналом [13; 15].

Водночас, на думку більшості експертів, зарубіжний досвід у питаннях організації, управління персоналом, мотивації праці тощо є вкрай важливим під час розроблення нових та вдосконалення існуючих систем управління персоналом [1, с. 27; 2; 4].

У світовій практиці виділяють японську, американську (західноєвропейську) моделі систем управління персоналом. Під час їх побудови у першому випадку застосовується японський, або «східний», підхід, а у другому – американський, або так званий «західний». Хоча концептуально ці підходи майже діаметрально протилежні, вони за рахунок внутрішньої збалансованості та комплексності є не лише життєздатними, а й успішно забезпечують власний розвиток, тобто вони постійно еволюційно вдосконалюються, пропагуючи на сучасному етапі використання органічного та гуманістичного підходів до управління персоналом, тобто концепції «управління людськими ресурсами» та «управління людиною».

Так, в організаціях, де реалізується «західний» підхід до управління персоналом, акцентується увага, головним чином, на індивідуалізації, тобто здійсненні особистого внеску кожного працівника, самостійному прийнятті рішень та персональній відповідальності, при цьому всіляко заохочується конкуренція між співробітниками. Водночас за «східним» підходом перевага надається командній концепції, що передбачає колективне прийняття рішень та колективну відповідальність. Головним мотиваційним складником при цьому для працівника в «західній» моделі є здебільшого матеріальна, а для «східної» – нематеріальна винагорода. Організації, що застосовують «західну» модель, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам працівників, а відбір на посаду здійснюється зазвичай із використанням відкритої кадрової політики за рівнем та якістю освіти, наявністю практичного досвіду роботи у професійній та суміжних сферах, саме тому персонал розглядається, головним чином, як основне джерело підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить по вертикалі,

що обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плінність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої. Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких боків особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (підхід «робоче місце для людини»). Японській моделі притаманна орієнтація на: тривалу зайнятість у межах одного підприємства; постійне підвищення кваліфікації; застосування практики збагачення праці через переміщення по горизонталі між структурними підрозділами з метою вивчення нової для працівника сфери діяльності [9, с. 67; 11, с. 25–26; 15].

На нашу думку, цілком очевидно є необхідність окреслення та формалізованого узагальнення концептуальних підходів, що максимально повно та точно враховуватимуть і відображатимуть сформовані впродовж років традиційні специфічні особливості функціонування вітчизняних підприємств у всій своїй сукупності та багатоманітності. Це пояснюється складністю або навіть недоцільністю «вмонтування» у базовому незмінному вигляді на вітчизняних підприємствах чи то «західної», чи то «східної» моделі системи управління персоналом, оскільки неврахування зазначених особливостей у кращому разі призведе до розбалансування системи зсередини, створивши суттєві перешкоди для її оптимальної роботи і зробивши її уразливою під впливом зовнішнього середовища, а у гіршому – призведе до порушення функціональних взаємозв'язків усередині системи та навіть до руйнування її цілісності.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, норм і нормативів, на яких вона має базуватися, також урахування конкретних, певним чином специфічних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, що за своєю природою є, безумовно, вкрай суттєвими, а також володіють значною рушійною силою. При цьому побудова сучасної системи управління персоналом вимагає дотримання певних орієнтирів, зокрема: створювана система має бути орієнтована на вирішення стратегічних цілей організації, сформованих відповідно до місії та деталізованих у середньо- та короткострокових завданнях; вона має бути максимально гнучкою та швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища з урахуванням динаміки внутрішніх процесів; саме персонал вона має розглядатись як найважливіший з-поміж інших ресурсів; вона має здійснювати комплексне застосування колективних, групових методів організації праці з метою поліпшення умов праці та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; застосовувати практику делегування повноважень, прав і відповідальності; робити акцент на формування

і розвиток цілісної сильної корпоративної культури; усебічно сприяти розвитку руху за компетентність; залучати рядових працівників до процесу прийняття управлінських рішень, особливо в питаннях, що стосуються їхньої безпосередньої сфери діяльності; створювати умови підвищення зацікавленості працівників у спільному результаті через усвідомлення самим працівником та визнання трудовим колективом і керівництвом індивідуального внеску кожного у загальну справу; бути постійно орієнтованою на створення та впровадження інноваційних підходів тощо. Цей перелік не є вичерпним і кожен із зазначених нами вище, а також не представлених аспектів є важливим під час побудови збалансованої системи управління персоналом, оскільки саме у своїй єдності та взаємному доповненні відбувається створення міцної, внутрішньо стабільної конструкції, зорієнтованої на вдосконалення та розвиток. Отже, усе вище викладене дає нам змогу стверджувати, що запорукою успішного розвитку підприємства в ринкових умовах є здійснення ним переходу від концепції традиційного архаїчного до сучасного управління персоналом, а кращий зарубіжний досвід є, по суті, незамінним під час розроблення нових та вдосконалення існуючих систем управління персоналом, які неодмінно мають урахувати специфічні особливості функціонування кожного окремого господарюючого суб'єкта.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буднік М.М., Гетманова Є.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 158–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(1)_34) (дата звернення: 28.12.2021).
2. Буднік М.М., Медяна Л.С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7) (дата звернення: 24.12.2021).
3. Грідін О.В. HR-менеджмент у сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (дата звернення: 26.12.2021).
4. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference*, (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. P. 46–48.
5. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228–236.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28 (дата звернення: 27.12.2021).

6. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> (дата звернення: 27.12.2021).

7. Грідін О.В. Роль та значення управління персоналом на сучасному етапі розвитку. *Global Economic Trends: New Opportunities and Threats: International Scientific Conference*, (November 20 th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing, 2020. P. 65–70.

8. Гукул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.

9. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_11 (дата звернення: 25.12.2021).

10. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14 (дата звернення: 24.12.2021).

11. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник ; вид. 2-е, перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

12. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38 (дата звернення: 30.12.2021).

13. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 95–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_20) (дата звернення: 27.12.2021).

14. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 5. С. 100–109.

15. Hridin O.V. Modern Personnel Management System in ensuring the successful development of the enterprise. *Матеріали п'ятої Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»*, м. Харків, 26-30 квітня 2021 р. Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 21–23.

REFERENCES:

1. Budnik M.M., & Getmanova E.Yu. (2014) Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Improving the personnel management system of the enterprise]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 2(1), pp. 158–162. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(1)_34) (accessed 28 December 2021). (in Ukrainian)

2. Budnik M.M., & Mediana L.S. (2015) Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Formation of an effective personnel management system]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 3(2), pp. 25–30. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7) (accessed 24 December 2021). (in Ukrainian)

3. Hridin O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 185, pp. 160–172. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (accessed 26 December 2021). (in Ukrainian)

4. Hridin O.V. (2020) Aktualni aspekty stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia motyvatsiieiu personalu pidpriemstva [Topical aspects of creating an effective system for managing the motivation of enterprise personnel]. *Proceedings of the Science and Global Studies (Prague, Czech Republic, December 30, 2020)*, Financial and Economic Scientific Union, pp. 46–48. (in Ukrainian)

5. Hridin O.V. (2017) Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 188, pp. 228–236. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28 (accessed 27 December 2021). (in Ukrainian)

6. Hridin O.V. (2021) Osoblyvosti ta chynnyky formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky pidpriemstv ahrarnoi sfery ekonomiky [Features and factors of formation of effective personnel policy of enterprises of agrarian sphere of economy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, issue 41, pp. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 Available at: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> (accessed 27 December 2021). (in Ukrainian)

7. Hridin O.V. (2020) Rol ta znachennia upravlinnia personalom na suchasnomu etapi rozvytku [The role and importance of personnel management at the present stage of development]. *Proceedings of the Global Economic Trends: New Opportunities and Threats (Le Mans, France, November 20 th, 2020)*, Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», pp. 65–70. (in Ukrainian)

8. Huhul O.Ya. (2013) Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovative economy: all-Ukrainian scientific and production Journal*, no. 6, pp. 194–198. (in Ukrainian)

9. Hurchenkov O.P., & Husarina N.V. (2013) Formuvannia systemy upravlinnia personalom ta otsinka yii efektyvnosti [Formation of personnel management system and evaluation of its effectiveness]. *Economics: Realities of Time*, no. 2, pp. 60–72. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_11 (accessed 25 December 2021). (in Ukrainian)

10. Kovtun Ye.I. (2016) Analiz systemy upravlinnia personalom pidpriemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yii udoskonalennia [Analysis of the personnel management

system of the enterprise and development of measures for its improvement]. *Young Scientist*, no. 6, pp. 46–50. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14 (accessed 24 December 2021). (in Ukrainian)

11. Krushelnytska O.V., & Melnychuk D.P. (2005) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: «Kondor», vol. 2, p. 308. (in Ukrainian)

12. Landsman V.A. (2012) Teoretychni aspekty rozvytku systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva [Theoretical aspects of the development of the personnel management system of a modern enterprise]. *State Construction*, no. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38 (accessed 30 December 2021). (in Ukrainian)

13. Leli Yu.H. (2013) Suchasni systemy upravlinnia personalom ta yikh vplyv na efektyvnist roboty pid-

priemstva [Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, issue 1(2), pp. 95–98. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_20) (accessed 27 December 2021). (in Ukrainian)

14. Feshchur R.V., & Samuliak V.Yu. (2008) Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv [Management of development of machine-building enterprises]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, no. 5, pp. 100–109. (in Ukrainian)

15. Hridin O.V. (2021). Modern Personnel Management System in ensuring the successful development of the enterprise. Proceedings of the *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system (April 26-30, 2021)*, Kharkiv: KHNTUA, pp. 21–23. (in English)

ВПЛИВ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОСОБИСТОСТІ – ФАХІВЦЯ

INFLUENCE OF MODERN EDUCATION ON THE FORMATION A COMPETITIVE PERSON – SPECIALIST

У статті обґрунтовано риси конкурентоспроможності особистості, які забезпечує сучасна освіта. Визначено, що конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства. Проаналізовано статистику отриманих результатів складання тестів ЗНО за останні чотири роки в Україні. Висвітлено основну проблематику освітянської діяльності в Україні в умовах карантинних обмежень. Проведено дослідження, яке демонструє різницю між конкурентоспроможністю майбутніх абітурієнтів та студентів. Виведено статистичну залежність між рівнем достатку та учбовими здобутками учнів та студентів. Представлено психологічні процеси сприйняття інформації та їх перетворення на ті риси, які підвищують конкурентоспроможність людини на ринку праці. Проведено аналогію поведінкових процесів певного етапу становлення особистості з конкурентними діями підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність особистості, конкурентоспроможність працівників, дошкільна освіта, середня освіта, вища освіта.

УДК 330:331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-23>

Дядик Т.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний
університет

Загребельна І.Л.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та МЕН
Полтавський державний аграрний
університет

Касян К.А.

здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний
університет

Diadyk Tetyana

Poltava State Agrarian University

Zagrebelska Iryna

Poltava State Agrarian University

Kasyan Katerina

Poltava State Agrarian University

The domestic educational system is going through a very important period of development. In market conditions, every student graduating from a higher education institution is faced with the task to join in market relations and competitive activity actively, intelligently and competently. In such conditions, it is objectively necessary to form the educational and professional space of higher education institution, as a condition for the formation of a competitive personality and as a necessary element of the pedagogical system of higher education. One of the important tasks of educational policy at the present stage is the formation of the competitiveness of the personality, its compliance with current and future needs of education, society and the state. In contrast to the definition of competitiveness accepted in economic and psychological disciplines (understanding of competitiveness as rivalry, priority, success, leadership, etc.), modern scientists understand competitiveness as the ability to maximize one's opportunities to realize one's personality, professionalism, sociality, morality. The main directions of competitiveness development are: time orientation; cognitive needs; creativity; communicative and organizational skills; behavior flexibility; in-touch capabilities; self-efficacy, etc. The process of developing the competitiveness of students' personality can be considered as a sequence of stages, the goals of each of which are the development of a certain component of competitiveness: development of students' desire for self-knowledge, understanding of themselves, their actions and behavior, self-education; formation of adequacy of assessment of themselves and other people for successful entry into the social and cultural space; formation of an optimistic life position; development of communication skills (ability to listen, pass the information through verbal and nonverbal means, constructively resolve conflicts, develop communicative capabilities, such as reflection, empathy); formation of knowledge and practical skills in the goals formation, self-analysis, adjustment of variations for professional development in the context of personal and life self-determination.

Key words: competitiveness of the person, competitiveness of the worker, preschool education, secondary education, higher education.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність є однією з провідних рис не лише підприємства, а й працівника. Працівник знаходиться у соціумі, тому має реалізовувати свої здібності в конкурентній боротьбі. Особистість із низьким рівнем конкурентоспроможності не зможе отримати можливості кар'єрного росту та довго втриматися на своїй посаді. Конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства. Усе більше підприємства роблять акцент на зовнішню мотивацію працівників, створюючи додаткову конкуренцію для персоналу. Якщо фахівець не має потрібних сил для становлення в колективі, він швидко виснажується та змінює місце роботи.

За даними «Укрінформ», в Україні, яка знаходиться в умовах пандемії, рівень безробіття зріс із 8,5% до 9,9% [1]. Конкуренція серед підприємств збільшилася, умови праці змінилися, а критерії підбору персоналу стали суворішими, і все це спонукає людей до поліпшення своїх навичок шляхом

самоосвіти. Зараз у сучасних людей достатньо ресурсів для отримання якісних знань в умовах онлайн-навчання, але недостатній рівень самоорганізації робить цей процес майже неможливим.

Соціум та освітянська діяльність мають найбільший вплив на становлення будь-якої особистості. Де ми знаходимось, як і з ким спілкуємося та як використовуємо свій вільний час – усе це формує людину як конкурентоспроможну особистість. Схильність до саморозвитку та самоосвіти може допомогти особистості використати свій вільний час якнайкраще та досягти успіху в нових починаннях. Але навичок, здобутих під час навчання, часто не вистачає. Вища освіта стає небажаним «витрачанням часу», а випадки «заякування» під час навчання в школі нівелюють особистісні здобутки учнів, тому постає питання, як зробити освіту більш привабливою для нового покоління. Для цього потрібно розібрати, які риси може здобути людина від освіти.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Конкурентоспроможна особистість

є соціально відповідальною, мобільно реагує на зміни соціального та економічного середовищ, володіє готовністю до конструктивного діалогу в конкурентній боротьбі. Особистість повинна бути гнучкою та креативною, займатися самоосвітою та вдосконалювати свої здібності.

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, що визначає здатність працівників генерувати ідеї, розробляти й швидше за конкурентів упроваджувати інновації, відповідати вимогам роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, найкращим чином докласти особистісні, професійні та ділові якості й повною мірою реалізувати власний потенціал. Вона напряму залежить від конкурентоспроможності особистості та участі підприємства в становленні корпоративного взаємовигідного статусу [2].

Основу загальнометодологічного інструментарію дослідження конкурентоспроможності у сфері праці закладено в роботах класиків економічної науки: К. Маркса, А. Сміта, А. Маршалла, Д. Рікардо, М. Вебера. Дослідженню різних аспектів системи управління персоналом, зокрема конкурентоспроможністю персоналу, присвячено праці провідних учених: І. Адизеса, М. Армстронга, Р. Беннета, П. Друкера, С. Кови, Дж. Коула, Б. Мільнер, Л. Пітера, М. Портера, Д. Торрінгтона

та ін. Теоретичні і практичні аспекти конкурентоспроможності персоналу достатньо широко висвітлено у працях вітчизняних науковців: Д. Богині, Б. Генкіна, Т. Дядик, О. Смірнова, Р. Фатхутдінова, О. Грішної, Г. Дмитренка, Е. Лібанової, І. Петрової.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення рис конкурентоспроможності, набутих особистістю під час загального навчального процесу, та аналіз зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг персоналу. Також за мету ставилися оцінка освітянської діяльності в умовах карантинних обмежень та порівняльний аналіз конкурентоспроможності особистості під час отримання середньої та вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зараз через дистанційне навчання знизився рівень довіри до навчальної діяльності. Діти були абстраговані від соціуму та не змогли повною мірою отримати весь навчальний матеріал у тому вигляді, у якому він повинен бути. Та чи справді показники погіршилися? У таблицях нижче зображено статистику отриманих результатів складання тестів ЗНО (основна сесія) 2018–2021 рр. Для оцінки були враховані лише результати випускників закладів загальної середньої освіти.

Таблиця 1

Статистичні дані основних сесій ЗНО в Україні, 2018 та 2019 рр.

Навчальні предмети	2018 р.		Середній бал ЗНО	Сер. оцінка ДПА	2019 р.		Середній бал ЗНО	Сер. оцінка ДПА
	Кількість зареєстрованих, усього	Результат складання тесту (не подолав поріг)			Кількість зареєстрованих, усього	Результат складання тесту (не подолав поріг)		
Українська мова та література	185349	15274 (8,3%)	151,9	7,1	187648	15721 (8,4%)	150,7	6,9
Математика	88988	13265 (15%)	143,6	6,6	98270	10861 (11,1%)	145,7	7,1
Англійська мова	72082	7307 (10,2%)	146,5	7,8	77880	7977 (10,4%)	147,9	7,9
Історія	138628	19781 (14%)	137,2	6,9	131403	12044 (9,3%)	141,0	7,5
Біологія	63843	5674 (9%)	139,4	6,4	63425	5998 (9,6%)	139,5	6,5
Хімія	15437	1093 (7,2%)	147,6	7,2	11207	1089 (10%)	148,4	7,7
Фізика	17488	2335 (13,7%)	140,0	7,2	17552	2127 (12,4%)	139,2	7,2
Географія	68588	8299 (12,3%)	138,2	6,1	68629	6927 (10,4%)	140,7	6,5
Французька мова	511	64 (12,7%)	151,3	7,4	500	58 (11,8%)	152,9	7,5
Німецька мова	1831	256 (14,3%)	153,2	8,1	1703	273 (16,5%)	154,9	8,1
Іспанська мова	113	12 (11%)	157,0	7,1	88	9 (11,3%)	161,7	10,7
Середні показники	-	11,6%	146	7,1	-	11%	147,5	7,6

Джерело: розраховано за даними [3]

Виходячи з даних табл. 1, бачимо, що середні показники за трьома головними критеріями («не подолав поріг», «середній бал ЗНО», «середня оцінка ДПА») не є взірцями найкращих результатів та мають значення відповідно 11,6%, 146 балів та 7,1 бали (2018 р.) та 11%, 147,5 бали та 7,6 бали (2019 р.). Ураховуючи, що в 2018 та 2019 рр. карантинних обмежень ще не було, це досить низький рівень.

За даними табл. 2 можемо побачити, що в 2020 р. середні показники по двом критеріям («середній бал ЗНО», «середня оцінка ДПА»), які мають значення відповідно 146,7 та 7,4 бали, порівняно з даними табл. 1 за 2019 р. погіршилися, хоча критерій «не подолав поріг» на 3,8% покращився. Результати за 2021 р. за критеріями «не подолав поріг», «середня оцінка ДПА» порівняно з 2020 р. погіршилися, хоча «середній бал ЗНО» на 1,4 бали покращився. За отриманими даними ми не можемо стверджувати, що карантинні обмеження мають поганий вплив на результат складання ЗНО серед випускників.

Конкурентоспроможність персоналу напряму залежить від конкурентоспроможності особистості кожного працівника. Ступінь прояву конкурентних переваг персоналу залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. Внутрішні, або індивідуальні,

конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна поділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здатності (талант, здатність до даного виду діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння), інтелігентність і культура, характер, ставлення до праці, вміння керувати своїми емоціями, воля, товариськість, комунікабельність, вік та ін.

Що стосується впливу освітянської діяльності, то його потрібно розглядати не від точки А (освіта), а від точки А-1 (особистість). А чи може особистість отримати від освіти риси конкурентоспроможності? З одного боку, так. Ще починаючи від отримання дошкільної освіти людина вчиться знаходитися у соціумі, вирішувати конфлікти ситуації та підтримувати певний режим. Звичайно, на ці вміння впливає виховання у сім'ї, але ми розглянемо лише вплив дошкільної освіти, отриманої безпосередньо від дитсадка. Щоб звернути на себе увагу, дитина може грати нечесно, принижуючи або звинувачуючи іншу особистість. Так учиняють і світові компанії, згадати хоча б компанії Coca-Cola та Pepsi. Або ж дитина починає шукати вигідні взаємовідносини: обмін іграшками, спільні

Таблиця 2

Статистичні дані основних сесій ЗНО в Україні, 2020 та 2021 рр.

Навчальні предмети	2020 р.		Середній бал ЗНО	Сер. оцінка ДПА	2021 р.		Середній бал ЗНО	Сер. оцінка ДПА
	Кількість зареєстрованих, усього	Результат складання тесту (не подолав поріг)			Кількість зареєстрованих, усього	Результат складання тесту (не подолав поріг)		
Українська мова та література	211178	11128 (5,9%)	149,8	7,7	161986	8629 (6%)	148,8	7,1
Математика	113930	9933 (9,2%)	143,2	6,7	182149	40394 (24,7%)	142,5	5,7
Англійська мова	88495	4935 (5,8%)	150,1	7,9	106262	7698 (7,8%)	150,7	7,8
Історія	145902	14165 (11,4%)	137,6	7,2	164895	19246 (14,6%)	140,2	7,6
Біологія	65154	2908 (5,4%)	140,3	6,6	69527	1076 (2%)	144,5	7,2
Хімія	9435	635 (7,5%)	145,0	7,6	7713	483 (7%)	146,8	6,9
Фізика	19161	1056 (6,1%)	141,9	6,7	21280	1113 (6,4%)	141,6	6,4
Географія	84351	3632 (5,1%)	142,4	6,4	105293	3361 (4,2%)	145,4	7,0
Французька мова	378	20 (5,9%)	151,9	7,8	441	25 (7,1%)	153,7	7,6
Німецька мова	1636	137 (9,1%)	156,7	8,3	1816	101 (6,7%)	153,4	8,0
Іспанська мова	93	7 (8%)	154,3	8,8	123	9 (9,1%)	161,0	8,5
Середні показники	-	7,2%	146,7	7,4	-	8,7%	148,1	7,3

Джерело: розраховано за даними [3]

ігри, об'єднання в групи. Аналогічно працюють компанії, утворюючи корпорації, конгломерати, використовуючи аутсорсинг тощо. Переходячи до школи, дитина пізнає перші серйозні правила та обмеження. Також з'являється первинне поняття про відповідальність. Дитина починає будувати свої особистісні якості, відштовхуючись від оточення та когнітивних шаблонів (тверджень), які формуються протягом життя [4].

На сприйняття будь-якої інформації впливають характер та психічні (психологічні) особливості людини. Також на це можуть впливати травми голови та відхилення в генетичному кодї, тому деякі люди, навіть знаходячись в ідеальних умовах для отримання нових навичок та сприйняття певних правил, просто не можуть їх побачити, зрозуміти, запам'ятати тощо. На опанування певних навичок вони потребують більшу кількість часу та зовсім інший підхід. Для забезпечення ефективності навчання дітей з особливостями психофізичного розвитку в Україні в більшості навчальних закладах вводиться інклюзивна форма навчання. Але зараз мова піде про середньостатистичну людину, яка знаходиться у середньостатистичних умовах отримання дошкільної, середньої та вищої освіти.

У нормальних умовах конкурентоспроможна особистість після отримання повної середньої освіти має своє бачення світу та особистості. Та, на жаль, оскільки ми говоримо про середньостатистичну освітянську діяльність, на етапі завершення свого шкільного життя майбутній абітурієнт ще не готовий до конкуренції у великому світі, більшість відчуває себе загубленими та невпевненими навіть у завтрашньому дні. У табл. 3 та 4 наведено результати опитування двох вікових груп

респондентів на предмет конкурентоспроможності їхньої особистості.

Виходячи з табл. 3, можемо побачити, що більшість респондентів відповідали «так» на питання під номерами 7, 10 та 14, що може свідчити про те, що учні на свій вік навчилися бути самостійними, але їм важко знаходитися в колективі. Також відповіді на перше запитання свідчать, що більшість майбутніх абітурієнтів не знали, що вони планують робити майбутні два-три роки.

За даними табл. 4 можна побачити, що більшість респондентів не планує свій день (запитання 17), хоча велика кількість учасників систематично займається самоосвітою (запитання 16). Більшість респондентів швидко опановують нові види діяльності та є перспективними.

Узагальнюючи результати опитувань у табл. 5, бачимо, що серед учнів більше представників із «високим» та «вище середнього» рівнями конкурентоспроможності, а студенти мають «трохи вище середнього» та «вище середнього» рівні. Це може бути пов'язано з явищем «завищених очікувань» від дорослого самостійного життя. Також потрібно зазначити важливість мотиваційного процесу в становленні конкурентоспроможної особистості. Особи віком від 14 до 17 років мають менший рівень зацікавленості в матеріальних аспектах та збільшений мотив афіліації та визнання серед однолітків.

Грошова зацікавленість здебільшого залежить від соціального статусу родини та престижності оточення. У такому віці це тільки інструмент досягнення певної соціальної мети, натомість у період отримання вищої освіти це стає способом виживання та забезпечення примітивних потреб. За дослідженням, проведеним у 2016 р. компанією

Таблиця 3

Результати опитування респондентів віком 15–17 років (школярі)

Питання опитувальника	Так	Мабуть, так	Мабуть, ні	Ні
1. Я знаю, чого хочу та що можу досягти в найближчі 2-3 роки	13	13	19	15
2. Я втомлююся після роботи/навчання	42	5	10	3
3. Мої батьки і вчителі вважали(-ють) мене старанним	18	28	4	10
4. Я знаю, у якій сфері діяльності зможу пристойно заробити	34	8	11	7
5. Мої друзі вважають мене рішучим(-ою)	21	19	15	5
6. У колі друзів мені подобається і вдається бути душею компанії	29	14	11	6
7. Я висловлюю свою думку, навіть якщо вона комусь не подобається	29	24	4	3
8. Мені легко вдається встановити контакт з новими для мене людьми	30	16	11	3
9. Я систематично займаюся самоосвітою, саморозвитком своїх особистісних якостей	25	26	3	6
10. У дискусіях і суперечках мені вдається наполягти на своєму	37	14	6	3
11. Якщо мене хтось образить, то я швидко забуваю про це	19	6	14	21
12. Я прагну, і мені вдається не втягувати себе в конфлікти	24	17	13	6
13. Я веду щоденник, де планую свої справи, аналізую свої помилки	30	15	12	3
14. Мені краще робити щось самостійно, ніж у команді	29	17	9	5
15. Якщо я чогось досяг, то завдяки самоосвіті, саморозвитку	24	12	17	7

Джерело: [4] та допрацьоване авторами

Результати опитування респондентів віком 17–19 років (студенти)

Питання опитувальника	Так	Мабуть, так	Коли як	Мабуть, ні	Ні
1. Я знаю, чого хочу та що можу досягти в найближчі 2-3 роки	15	10	9	1	-
2. Я ціную ділових, практичних і заповзятливих людей	29	4	2	-	-
3. Я знаю, у якій сфері діяльності зможу пристойно заробити	21	8	5	1	-
4. У мене вистачає енергії, щоб довести справу до кінця	16	14	5	-	-
5. Я втомлююся після роботи/навчання	7	1	24	1	2
6. Мої батьки і вчителі вважали(-ють) мене старанним	9	10	10	2	4
7. Я здатний(-на) йти на ризик, навіть якщо шанси на успіх невеликі	18	9	8	-	-
8. Мої друзі вважають мене рішучим (-ою):	14	8	12	1	-
9. Купуючи дорогу, але необхідну річ, я приймаю рішення сам, покладаючись на свій смак	16	9	5	4	1
10. Я висловлюю свою думку, навіть якщо вона комусь не подобається	19	5	9	1	1
11. У дискусіях і суперечках мені вдається наполягти на своєму	12	7	14	1	1
12. Приймаючи відповідальне рішення, я покладаюся тільки на себе і ні з ким не раджуся	2	7	11	12	3
13. У колі друзів мені подобається і вдається бути душею компанії	13	8	10	2	2
14. Мені легко вдається встановити контакт із новими для мене людьми	13	6	12	1	3
15. Я вважаю, що краще брати на себе відповідальність керувати людьми, ніж підкорятися кому-небудь	13	8	14	-	-
16. Я систематично займаюся самоосвітою, саморозвитком своїх особистісних якостей	18	5	10	2	-
17. Я веду щоденник, де планую свої справи, аналізую свої помилки	5	2	4	2	22
18. Якщо я чогось досяг, то завдяки самоосвіті, саморозвитку	11	13	8	2	1
19. Якщо мене хтось образить, то я швидко забуваю про це	2	1	16	6	10
20. Я прагну, і мені вдається не втягувати себе в конфлікти	11	6	17	1	-
21. Я завжди отримую допомогу від викладачів/керівництва, якщо мені потрібно	15	9	6	3	2
22. Як часто ви берете участь в дискусіях, семінарах, конференціях	5	4	17	4	5
23. Я швидко опановую нові види діяльності	12	8	11	2	2
24. Я часто буваю ініціатором нововведень у нашій фірмі, у нашому колективі	9	2	13	6	5
25. Увечері після робочого дня засинаю легко та спокійно	6	12	8	5	4
26. Чи вважають вас друзі, колеги по роботі людиною «з перспективою» (у плані професійного росту)	12	14	3	4	2
27. У професійному плані (у плані професійного самовизначення і підвищення кваліфікації) в останні два-чотири роки я маю просування	12	10	6	3	4
28. Я вважаю, що будь-яку роботу потрібно робити якісно або не робити взагалі	18	11	4	-	2
29. Я можу одну роботу декілька разів переробляти, додаючи якісні поліпшення	15	6	10	1	3
30. Чи були у вас випадки, щоб виконану роботу ваш керівник попросив переробити	10	21	2	-	2

Джерело: [4] та допрацьоване авторами

Таблиця 5

Рівень конкурентоспроможності респондентів двох вікових груп

Рівень конкурентоспроможності	Кількість студентів, %	Кількість учнів, %
Трохи нижче середнього	2,9%	3,1%
Середній	2,9%	2,9%
Трохи вище середнього	34,2%	23%
Вище середнього	40%	43,2%
Високий	17,1%	24,3%
Дуже високий	2,9%	3,5%

Джерело: розраховано за даними табл. 3 та 4

GfK Ukraine на базі ЗВО України, серед студентів із незаможних родин відмінників 43%, серед дітей із родин середнього достатку їх уже 50%, а серед забезпечених – 59%. Також відстежується залежність від соціального статусу та навчання у школі. Серед респондентів із забезпечених сімей спостерігається кращий рівень оцінок та успішності. Цей факт може залежати від різниці ієрархій потреб у різних соціальних групах. Але зараз із розвитком загальної недовіри до освітянської діяльності в Україні ми не можемо повноцінно спиратися на дані результати [5].

Вища освіта вчить студентів учитися, самостійно знаходити потрібну інформацію та проявляти креативність у своїх роботах. Це, безперечно, величезний плюс та гарні риси майбутнього конкурентоспроможного працівника, але застарілі (неактуальні) матеріали можуть стерти всі попередні здобутки. Реформаційна діяльність у галузі освіти України спрямована на поліпшення умов навчання студентів, більші можливості для самоосвіти та «подолання кордонів» між викладачами та студентами (навчання в діалозі, а не монолозі), але навчальні джерела, представлені програмою, є застарілими, а додаткові матеріали потребують додаткових лінгвістичних здібностей. Тому тут з'являються самоосвіта, критичне мислення та акцент на головне, які повинні керуватися викладачем (наставником). І саме ці риси разом зі здобутками, отриманими в періоди дошкільної та середньої освіти, можуть довершити образ конкурентоспроможності особистості.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, конкурентоспроможність особистості напряму впливає на конкурентоспроможність фахівця та його онбординг у колективі. У цей тяжкий період пандемії ми повинні звертати більше уваги на освітянську діяльність на всіх етапах життя особистості. Самоосвіта допоможе здобути більше можливостей для людини у його трудовій діяльності, а соціалізація на ранніх етапах життя зможе створити комфортні умови в робочому колективі. Для будь-якого підприємства важливо мати конкурентоспроможний персонал, тому підбір персоналу має бути детально прорахований з урахуванням особистісних конкурентних здібностей та отриманих навичок за час навчання в школі та університеті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мультимедійна платформа іномовлення України. *Укрінформ*. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210897-v-ukraini-riven-bezrobitta-zris-](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210897-v-ukraini-riven-bezrobitta-zris-majze-do-10-centr-razumkova.html)

[majze-do-10-centr-razumkova.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210897-v-ukraini-riven-bezrobitta-zris-majze-do-10-centr-razumkova.html) (дата звернення: 04.10.2021).

2. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»*. 2017. Вип. 3. С. 1–12. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/%D0%91%D1%80%D1%83%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення: 04.10.2021).

3. Статистичні дані основної сесії ЗНО. *Український центр оцінювання якості освіти*. URL: <https://zno.testportal.com.ua/opendata> (дата звернення: 04.10.2021).

4. Тест 32. Який рівень вашої конкурентоспроможності. URL: <http://um.co.ua/3/3-6/3-65947.html> (дата звернення: 04.10.2021).

5. Соціально-економічний портрет студентів: результати опитування. *Cedos*. URL: <https://cedos.org.ua/researches/sotsialno-ekonomichniy-portret-studentiv-rezultaty-opytuvannia/> (дата звернення: 04.10.2021).

REFERENCES:

1. Ukrinform. Multymedijna platforma inomovlennja Ukrainy [Ukrinform. Multimedia platform of foreign broadcasting of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210897-v-ukraini-riven-bezrobitta-zris-majze-do-10-centr-razumkova.html> (accessed 04 October 2021).

2. Brusentseva O.A. (2017) Konkurentospromozhnistj personalu jak skladova konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Competitiveness of personnel as a component of competitiveness of the enterprise]. *Naukovyj visnyk UMO. Serija Ekonomika ta upravlinnja* [Scientific Bulletin of UMO. Economics and Management Series], issue 3, pp. 1–12. Available at: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/%D0%91%D1%80%D1%83%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf (accessed 04 October 2021).

3. Statystychni dani osnovnoji sesiji ZNO. *Ukrainijskyj centr ocinjvannja jakosti osvity* [Statistics of the main session of the External Evaluation. Ukrainian Center for Educational Quality Assessment]. Available at: <https://zno.testportal.com.ua/opendata> (accessed 04 October 2021).

4. Test 32. Jakyj rivenj vashoji konkurentospromozhnosti [Test 32. What is your level of competitiveness]. Available at: <http://um.co.ua/3/3-6/3-65947.html> (accessed 04 October 2021).

5. Socialjno-ekonomichnyj portret studentiv: rezuljtaty opytuvannja [Socio-economic portrait of students: survey results. Cedos]. Available at: <https://cedos.org.ua/researches/sotsialno-ekonomichniy-portret-studentiv-rezultaty-opytuvannia/> (accessed 04 October 2021).

АНАЛІЗ ТЕОРІЙ ЩОДО СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ТА ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ANALYSIS OF THEORIES ABOUT SOCIAL AND LABOR CONFLICTS AND THE CAUSES OF THEIR OCCURRENCE IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

У статті розкрито передумови виникнення конфліктів у сучасних організаціях, які пов'язані передусім із ринковими умовами, у яких перебувають усі без винятку підприємства та організації. Зміна умов функціонування підприємств здебільшого призводить до виникнення соціально-трудова конфліктів. Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що дана проблема турбувала не одне покоління не лише науковців, а й управлінців-практиків. Починаючи зі стародавніх часів учені приділяли значну увагу дослідженню причин та джерел, що породжували соціально-економічні конфлікти в суспільстві. З'ясовано, що проблеми виникнення та розв'язання конфліктних ситуацій турбували представників різних напрямів та наук, серед яких на увагу заслуговують підходи до даної проблеми з позиції психоаналітичного, соціоцентричного, ентологічного, теорії групової динаміки, фрустраційно-агресивного, поведінкового, соціометричного, теоритико-ігрових а також теорії і практики переговорного процесу та теорії організаційних систем.

Ключові слова: конфлікт, соціально-трудова відносини, соціально-трудова конфлікти, суспільні відносини, групові конфлікти, причини конфліктів.

The article reveals the preconditions for the emergence of conflicts in modern organizations, which are primarily related to market conditions in which all enterprises and organizations are without exception. Changing the conditions of operation of enterprises in most cases lead to social and labor conflicts. The analysis of the existing scientific literature gives grounds to claim that this problem has worried not one generation not only scientists but also managers-practitioners. Since ancient times, scientists have paid considerable attention to the study of causes and sources that give rise to socio-economic conflicts in society. It was found that the problems of creating and resolving conflict situations were of concern to representatives of various fields and sciences. Among them are the approaches to this problem from the standpoint of psychoanalytic, sociocentric, entological, group dynamics theory, frustration-aggressive, behavioral, sociometric, game theory, as well as the theory and practice of negotiation and organizational systems theory. Scholars' views on the causes of social conflicts that arise in the process of interaction between individuals and groups have been studied. It was found that in the second half of the twentieth century, the emergence of social and labor conflicts are studied by scientists as a normal state of development of social and labor relations. The main causes of conflicts in the organization are studied, the main ones being the inconsistency of work performed with their socio-psychological characteristics, unclear division of responsibilities between employees, duplication of management functions at different hierarchical levels, insufficient qualifications of management staff and more. The types of conflicts that arise in the management system of organizations among them: conflict of goal setting, conflict of ideas, conflict of emotions, conflict of procedures, content conflict, emotional conflicts, administrative conflicts, functional conflicts, psychological conflicts, conflicts of norms, management conflicts, management conflicts with adaptation between norms and values.

Key words: conflict, social and labor relations, social and labor conflicts, social relations, group conflicts, causes of conflicts.

УДК 331.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract63-24>

Лисак В.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка

Семендяк В.М.

к.е.н., старший викладач,
старший викладач кафедри
менеджменту
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка

Lysak Volodimir

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Semendjak Vadym

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Постановка проблеми. Ринкові умови господарювання, у яких перебувають усі без винятку суб'єкти господарської діяльності, вимагають від керівників організацій докорінного перегляду та переосмислення поглядів щодо формування соціально-трудова відносин, які виникають між працівниками підприємства та керуючою системою. Останнім часом ні для кого не є секретом, що в процесів виробничих відносин майже неможливо уникнути соціально-трудова конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми вирішення соціально-трудова конфліктів турбують як зарубіжних, так і вітчизняних науковців різних галузей, серед них: Є.В. Александрова, Е. Берн, Дж.Л. Гібсон, К. Джен, П.Ф. Друкер, Г.В. Жаворонкова, А. Здравомислов, І.В. Калінкіна, А.Я. Кібанов, К. Левін, Н.К. Малхорт, М.Х. Мексон, М.І. Пірен, Е. Тайлор, Е. Уткін, М.В. Цюрупа, А.Н. Чумиков.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць, які присвячено проблемам управління

та засобам вирішення конфліктів, на жаль, не склалося єдиного підходу до суті категоріального апарату. Немає єдиного комплексного універсального методу, який би допоміг виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними видами соціально-трудова конфліктів.

Постановка завдання. Однією з фундаментальних причин виникнення соціально-трудова конфліктів є протиріччя інтересів між учасниками соціально-трудова відносин. Сьогодні постає необхідність вивчення наявних теорій соціально-трудова конфліктів, урахування яких допоможе з'ясувати не лише причини виникнення конфліктів, а й комплексне їх вирішення та розроблення системи формування та управління соціально-трудова конфліктами організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стародавній мислитель Аристотель у великій кількості своїх праць приділяв чимало уваги дослідженню причин та джерел виникнення конфліктів. Основні причини більшості видів конфліктів, на

його думку, полягають у відмінностях між людьми, державами, суспільствами, культурами тощо, несправедливості під час поділу власності та почестей, жадобі до задоволення власних інтересів (конфлікти у державному управлінні): «Різного типу відмінності зумовлюють виникнення розбрату. При цьому найістотніші чвари спричинені відмінністю між добросовістю та розбещеністю, між багатством та бідністю, а потім йдуть і інші більш-менш вагомні причини» [1, с. 533].

Серед учених, які представляють різноманітні напрями зарубіжних досліджень щодо суті та ролі конфліктів у розвитку соціально-трудова відносин, у першій половині ХХ ст. можна виділити таких, як:

- З. Фрейд, К. Хорні, Е. Фромм (психоаналітичний);
- В. Мак-Дугал, Е. Мігеле (соціоцентричний);
- К. Лоренц, Н. Тінберген (ентологічний);
- К. Левиш, Д. Креч, Л. Ліндсей (теорія групової динаміки);
- Д. Доллард, Л. Берковіц, Н. Міллер (фрустраційно-агресивний);
- А. Басс, А. Бандура, Р. Сіре (поведінковий);
- Д. Морено, Е. Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич (соціометричний).

Поряд із теоріями, які стали класичними концепціями в теоріях конфліктної взаємодії, доцільно виділити і сучасні підходи та теорії, до яких прийнято відносити:

- теоретико-ігрові (М. Дойч);
- теорію і практику переговорного процесу (Д. Прюїтт, Р. Фінер, У. Юрії);
- теорію організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон).

Одним з яскравих представників західної соціології, який присвятив свої праці проблемам вирішення соціально-трудова конфліктів в організації, є соціолог Г. Зіммель (1858–1918), який увів у науку термін «соціальний конфлікт», саме його вважають основоположником функціональної теорії конфлікту. Велике значення для вивчення причин конфлікту мають його висновки про вплив конфлікту на внутрішню структуру групи. Він уважав, що в якихось екстремальних ситуаціях, які виникають у суспільстві, посилюється тенденція до централізації влади та виникнення тоталітарного режиму, котрий прагне підкорити всі соціально-економічні процеси, що відбуваються у суспільстві.

Коли виникає централізована структура управління як на рівні держави, так і на рівні окремого господарюючого суб'єкта, вона намагається досягти самозбереження і має велику схильність до постійного пошуку нових зовнішніх ворогів, які, на її думку, прагнуть до знищення існуючої системи.

Тому система постійно перебуває у стані конфлікту з оточуючим середовищем. Основний внесок у теорію конфлікту Г. Зіммеля полягав у тому, що він залучив третю сторону в процес протікання

і розвитку конфліктів. На його думку, суспільні відносини в ідеалі припускають можливість лише прямолінійного конфлікту, тоді як залучення третьої сторони дає можливість усвідомлення відмінностей, формування правлячих коаліцій і становлення групової солідарності.

Отже, виникає складна соціальна взаємодія між особистостями або між групами [2, с. 113].

Досить цікавим у процесі дослідження є період з другої половини ХІХ ст. і до початку ХХ ст. Соціально-трудова конфлікти констатуються вченими як нормальний стан суспільного розвитку та невід'ємна частина соціально-трудова відносин. Конфлікти сприймалися як рушійна сила та двигун прогресу та у цілому вони справляли позитивний ефект.

Починаючи з ХХ ст. проблема конфлікту в суспільно-трудова відносинах розвивалася в рамках системно-функціональної школи, де будь-яка організація розглядалася не як окремо діюча система, а як частина цілісної системи, яка взаємодіє з іншими елементами системи як ззовні, так і всередині організації.

Великий скачок у своєму розвитку у цей період здійснили прикладні соціологічні дослідження, які були спрямовані на виявлення причин виникнення й умов протікання соціально-трудова конфліктів у малих групах та на міжособистісному рівні. Практика управління соціально-трудова конфліктами в організації ставила своїм основним завданням пошук ефективних методик вирішення конфліктних ситуацій у процесі виробничої діяльності. Виникнення такого роду конфліктів розглядалося вченими як негативні процеси, які спричинюють розвиток виробництва та суспільства у цілому. Особливу увагу вчені приділяли аномальним явищам соціальної дійсності, таким як військові конфлікти, демонстрації, страйки тощо.

Беручи до уваги основні принципи вище наведеної теорії, М. Цюрупа виокремлює такі об'єктивні причини конфліктотворення [3]:

- неадекватність функцій та видів робіт, які виконують працівники, їхнім соціально-психологічним особливостям;
- наявність дублювання функцій та нечіткого розподілу обов'язків та управлінських завдань;
- несумісність обов'язків і прав керівників підприємства;
- занадто низька кваліфікація керівників для вирішення проблем певної управлінської сфери.

У середині ХХ ст., а саме в 1956 р., американський соціолог Льюїс Козер у науковій праці «Функції соціального конфлікту» запропонував концепцію позитивно-функціонального конфлікту. Учений обґрунтував позитивну роль конфліктів у забезпеченні стійкості соціальних систем. Спираючись на висновки, зроблені Г. Зіммеlem, Л. Козер стверджував, що існування соціальних груп просто неможливе без конфліктів усередині

них. Соціально-трудова конфлікти в межах даної концепції розглядались як боротьба за цінності і соціальний статус, владу та матеріальні і духовні цінності. За умов такої боротьби основними цілями, що переслідують сторони конфлікту, є нанесення матеріальних утрат або знищення противника.

На думку Л. Козера, боротьба за матеріальні та духовні блага між соціальними групами й окремими індивідами справляє позитивний ефект у процесі соціально-трудова відносини, які склалися в організації. Учений стверджує, що, даючи вихід негативним емоціям, які сторони конфлікту накопичували протягом певного часу, вони повертаються до своїх звичних відносин. Також у ході вирішення соціально-трудова конфліктів люди краще пізнають одне одного, і таке взаємне пізнання сприяє трансформації відносин із конфліктних у відносини, які сприяють співпраці в колективі [4, с. 56].

Також Л. Козер звертав увагу на суперечливу роль зовнішнього конфлікту для діяльності та згуртованості колективу та соціально-трудова відносин в організації. Якщо виникає зовнішня загроза, яка має негативний вплив на всю групу, тоді виникає внутрішня згуртованість для нейтралізації загрози. Якщо взаємозв'язки в групі недостатньо тісні та члени групи не інтегровані до загальних цінностей організації, то для неї характерна жорсткість по відношенню до її членів, а також виникає прагнення задушити прояви внутрішніх конфліктів. Як позитивну функцію соціально-трудова конфлікту Л. Козер називав стимулювання соціальних змін, появу нових суспільних порядків, норм і відносин.

Американські дослідники виокремлюють такі види конфліктів, які часто виникають й у системі менеджменту підприємств [5, с. 383]:

конфлікт цілепокладання, у якому відображається несумісність установлених сторонами цілей або бажаних результатів;

конфлікт уявлень, у разі виникнення якого протистоять відмінні уявлення та судження сторін;

конфлікт емоцій;

конфлікт процедур, що полягає у протистоянні сторін під час вибору способу вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

У кінці 50-х років ХХ ст. виникла та сформувався принципово нова «конфліктна модель суспільства». Її автором був відомий німецький соціолог Ральф Дарендорф. У своїй відомій на весь світ роботі «Класи і класовий конфлікт в індустріальному суспільстві» Дарендорф висловлює ідею про недосконалість марксистської теорії класової боротьби, яка, на його думку, не спроможна пояснити причини виникнення конфліктів сучасного капіталістичного суспільства. Він стверджував, що суспільство постійно підлягає проникаючим перманентним змінам [6, с. 152].

У зв'язку із цим будь-яке суспільство відчуває соціальні конфлікти, які відбуваються на різних

рівнях перманентно. На думку Дарендорфа, суспільний лад ґрунтується на примушенні до праці одного класу іншим. Таке примушення здійснюється правлячим класом завдяки інституту влади. Учений уважав, що спроби знищити корінні причини соціальних протистоянь не принесуть бажаного результату, однак припускав можливість впливу на хід конфлікту. Такий підхід відкриває перспективи не революційних переворотів, а еволюційних змін.

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види [7]:

конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов'язки, завдання, які перед ними поставлені. Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти;

емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

адміністративні конфлікти, пов'язані з відмінностями та різним баченням підходів до реалізації цілей та завдань.

На початку 60-х років американським науковцем Кеннетом Боулдінгом була зроблена спроба розроблення універсального вчення про природу конфлікту. Згідно з його відомою працею «Конфлікт і захист: загальна теорія», конфлікт розглядається як загальна соціально-економічна категорія, яка притаманна живій і неживій природі, котра виступає базовим поняттям під час здійснення аналізу соціального, хімічного та біологічного середовища існування [8, с. 31].

На думку К. Боулдінга, усі конфлікти виконують одні й ті ж самі функції, мають такі самі властивості й загальні тенденції розвитку та умови протікання. Потяг до постійної боротьби та суперництва із собі подібними закладено в людській природі, однак конфлікти необхідно долати та обмежувати шляхом стримування даного бажання.

У теорії К. Боулдінга прийнято розглядати дві моделі конфлікту: статичну та динамічну. За статичної моделі конфлікту відносини будуються з дотриманням принципу конкуренції, тоді як характерною особливістю динамічної моделі є те, що головними силами під час конфліктної поведінки є різні інтереси та потреби конфліктуючих сторін. К. Боулдінг за своєю суттю дотримувався принципів біхевіристичної школи, що визначає динаміку конфліктної взаємодії як процес, який складається з реакції сторін, задіяних у конфлікті, на зовнішні стимули.

Відомий російський дослідник проблем психології, конфліктології та управління Є. Уткін зазначає, що у різних підрозділах організації можуть виникати такі види конфліктів:

функціональні конфлікти, спровоковані виробничо-господарськими суперечностями;

психологічні конфлікти, що пояснюються емоційним незбігом працівників підприємства;

конфлікти норм, які виникають унаслідок відхилень у поведінці працівників від загальнокорпоративних норм та культури (зауважимо, що такі відмінності можуть бути як свідомими, так і несвідомими і залежно від цього різнитимуться методи управління конфліктами) [9, с. 63].

Одним із перших російських учених, який займався дослідженням проблем виникнення соціально-трудова конфліктів, був А.Г. Здравомислов. Саме він трактує конфлікт як нормальне явище суспільного життя. На його думку, конфлікт – це найважливіший бік взаємодії людей і суспільства, свого роду часточка соціального буття. Це форма відношень між потенційними і актуальними суб'єктами соціальної взаємодії, мотивація яких зумовлена протистоянням цінностям і нормам, інтересам і потребам [10, с. 95].

А.Г. Здравомислов досліджував конфлікти на мікрорівні й дійшов висновку про доцільність їх поділу на [10, с. 13]:

конфлікти між новими нормами, корпоративною культурою та старими стандартами;

конфлікти з приводу формування та реального використання нових відносин. Загалом усі проаналізовані конфлікти часто повторюються, а класифікаційні ознаки перетинаються.

На думку А.Г. Здравомислова, існує чотири джерела конфліктних ситуацій: влада, багатство, престиж, гідність.

На думку автора, будь-яка комерційна або некомерційна організація в процесі свого розвитку неминує зіштовхується із цілою низкою конфліктів, оскільки не може існувати без внутрішньої напруги та зіткнення інтересів учасників виробничого процесу. Якщо дотримуватися постулатів, викладених в теорії А. Здравомислова, можна виділити такі групи конфліктів:

– конфлікти, які виникають між працівниками та керівництвом підприємства;

– конфлікти, пов'язані з адаптацією між нормами і цінностями організації та новими співробітниками, які не завжди поділяють дані цінності;

– конфлікти управлінського рівня, які стосуються стратегії розвитку організації.

У процесі нашого дослідження варто розглянути думку І.М. Козіної, яка виділяє три рівні колективного конфлікту [11, с. 19]:

1. конфлікт між працівниками та роботодавцями;

2. конфлікт між об'єднаннями роботодавців і профспілками на рівні підприємства;

3. загальнонаціональний масштаб конфлікту між профспілками і об'єднаннями роботодавців.

На думку І.М. Козіної, конфліктна ситуація, яка потребує вирішення, може бути представлена двома формами: прихованою та відкритою. Як і багато інших учених, вона відзначає позитивний вплив соціально-трудова конфлікту на діяльність організації.

Доволі цікавою є думка іншого науковця, який займався вивченням соціально-трудова конфліктів в організації. А. Осеев визначає конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих дій працівників, викликаних несуміщенням цінностей і норм поведінки [12, с.159].

На думку автора, об'єктом соціально-трудова конфлікту може виступати будь-який елемент умов праці. Автор виділяє такі функції соціально-трудова конфлікту, як:

– сигнальна функція, суперечності в системі соціально-трудова відносин, а також загострення виробничих відносин у життєдіяльності організацій;

– інтеграційна функція: результатом соціально-трудова конфлікту може стати те, що єдиний колектив поділяється на окремі групи, члени якої, як правило, згуртовуються для того, щоб протистояти іншим групам;

– інноваційна функція: у процесі конфлікту виробляються нові правила і форми трудової взаємодії, за допомогою якої стає можливим перехід на абсолютно новий рівень соціально-трудова відносин;

– позитивна (негативна) функція: завдяки вирішенню конфлікту відбувається вдосконалення системи соціально-трудова відносин;

– соціально-психологічна функція: трудовий конфлікт суттєво змінює соціально-психологічний і емоційний клімат у колективі.

У процесі проведеного дослідження нами здійснено аналіз різноманітних підходів до розгляду трудових конфліктів, який показав, що феномен конфлікту вчені розглядають як неминучий, необхідний засіб розвитку соціально-трудова відносин.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, можна з упевненістю стверджувати, що конфлікт відкриває дорогу інноваціям, сприяє покращенню соціально-трудова відносин і корпоративної взаємодії із суспільством. З іншого боку, конфлікт може стати чинником, який зруйнує всі відносини, привести організацію до економічної кризи і навіть банкрутства. У зв'язку із цим виникає необхідність обґрунтованого, грамотного управління соціально-трудова конфліктами.

Сучасні підходи до управління соціально-трудова відносинами розглядають конфлікт як процес взаємодії, що має низку переваг із погляду організації, оскільки володіє інформацією про існуючі проблеми в організації. Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що проблеми соціально-трудова конфліктів в організації турбували не одне покоління науковців різних галузей, таких як психологія, соціологія, економіка.

Однак сьогодні не розроблено єдиного універсального підходу, який би дав змогу вирішити всі соціально-трудова конфлікти, які виникають в організації. У процесі розвитку теорій розв'язання конфліктів усі вони приділяють увагу вивченню якогось окремого боку конфлікту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аристотель. Сочинения в четырех томах. Т. 4. Москва, 1984.
2. Ефименко Е.Н. Корпоративные конфликты (споры). Москва : Проспект, 2014. 233 с.
3. Цюрупа М.В. Основы конфликтологии та теорії переговорів. Київ, 2004. 172 с.
4. Козер Л.А. Функции социального конфликта. Москва : Директмедиа Паблишинг, 2007. 223 с.
5. Гелрігел Д. Організаційна поведінка. Київ : Основи, 2001. 726 с.
6. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. 396 с.
7. Джен К. Межкультурные различия в управлении конфликтами: индуктивное изучение поведения китайских и американских менеджеров. *Управление корпоративной культурой*. 2011. № 1. С. 27–39.
8. Данакин Н.С. Конфликты и технология их предупреждения. Белгород, 1995. 324 с.
9. Уткин Е. Конфликтология. Теория и практика. Москва, 2001. 254 с.
10. Здравомыслов А. Социология конфликта. Москва : Аспект-пресс, 1996. 317 с.
11. Козина И.М. Индустриальные конфликты. *Экономическая социология*. 2009. Т. 10. № 3. С. 16–32.
12. Осеев А. Диагностика трудовых конфликтов в производственной организации. *Социальная политика и социология*. 2011. № 70. С. 155–172.

REFERENCES:

1. Aristotel' (1984) Sochineniya v chetyrekh tomakh. T. 4 [Works in four volumes. Vol. 4]. Moscow.
2. Efimenko, E.N. (2014) Korporativnye konflikty (spory) [Corporate conflicts (disputes)]. Moscow.
3. Cjurupa M.V. (2004) Osnovy konfliktologhiji ta teoriji pereghovoriv [Fundamentals of conflictology and negotiation theory]. Kyiv.
4. Kozher, L.A. (2007) Funktsii sotsial'nogo konflikta [Functions of social conflict]. Moscow.
5. Ghelrighel D. (2001) Orghanizacijna povedinka. [Organizational behavior]. Kyiv: Osnovy.
6. Regnet, E. (2005) Konflikty v organizatsiyakh. Formy, funktsii i sposoby preodoleniya [Conflicts in organizations. Forms, functions and ways of overcoming]. Khar'kov: «Gumanitarnyy Tsentr».
7. Dzhen K. (2011) Mezhkul'turnye razlichiya v upravlenii konfliktami: induktivnoe izuchenie povedeniya kitayskikh i amerikanskikh menedzherov. [Cross-cultural differences in conflict management: an inductive study of the behavior of Chinese and American managers]. *Upravlenie korporativnoy kul'turoy. Zhurnal*.
8. Danakin, N.S. (1995) Konflikty i tekhnologiya ikh preduprezhdeniya [Conflicts and technology of their prevention]. Belgorod.
9. Utkin E. (2001) Konfliktologiya. Teoriya i praktika [Conflictology. Theory and practice]. Moscow.
10. Zdravomyslov A. (1996) Sotsiologiya konflikta [Sociology of conflict]. Moscow: Aspekt-press.
11. Kozina, I.M. (2009) Industrial'nye konflikty [Industrial conflicts]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, t. 10, no. 3.
12. Oseev, A. (2011) Diagnostika trudovykh konfliktov v proizvodstvennoy organizatsii [Diagnostics of labor conflicts in a production organization]. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya*, no. 70.

МАРКЕТИНГ МІСТА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ

CITY MARKETING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC TERRITORIAL MANAGEMENT

У статті розглянуто стратегічний аспект управління як основи соціально-економічного розвитку території. Розглянуто основні елементи маркетингу міста, а також вимоги та інструменти стратегічного розвитку території. Обґрунтовано необхідність формування стратегічної політики розвитку регіону, визначено маркетингові інструменти впливу на інвестиційну привабливість регіону. Акцентовано увагу на вдосконаленні методів регіонального маркетингу в системі управління. Визначено основні цілі та завдання маркетингу міст, окреслено його роль у формуванні стратегії розвитку міста. Модернізовано алгоритм стратегії міського розвитку. Виділено одну з пріоритетних стратегій маркетингу мегалопісу – маркетинг іміджу міст та міських територій: ні вигідне географічне положення, ні наявність природних ресурсів самі по собі не можуть гарантувати економічний успіх території, основні тенденції розвитку сучасних міст – децентралізація і, як наслідок, зростання економічних можливостей, а також глобалізація економіки.

Ключові слова: маркетинг міста, стратегічне управління, територія регіону.

This article considers the strategic aspect of management as the basis of socio-economic development of the territory. The main elements of the city's marketing, as well as the requirements and tools of strategic development of the territory are considered. The necessity of formation of strategic policy of development of the region is substantiated, marketing tools of influence on investment attractiveness of the region are defined. Emphasis is placed on improving the methods of regional marketing in the management system. The main goals and objectives of urban marketing are identified, its role in shaping the city's development strategy is outlined. The algorithm of urban development strategy has been modernized. One of the priority marketing strategies of the metropolis is highlighted – marketing the image of cities and urban areas. The main trends in the development of modern cities – decentralization and, consequently, growth of economic opportunities, as well as globalization of the economy. Today, neither a favorable geographical location nor the availability of natural resources alone can guarantee the economic success of the territory. Cities are increasingly becoming actors in the world economy and are forced to compete with each other for various benefits, such as the best skilled workforce, investors and other resources. The urban area becomes a full-fledged seller of goods and services and a participant in the market, and therefore, it must apply marketing technologies similar to those applied to enterprises. The territory can be developed at the expense of various sources – at the expense of internal sources of the territory or at the expense of external sources of the territory. In the case of internal sources, the main task will be to create the preconditions for them to remain in the territory and receive further development. In the case of external resources in relation to the territory, the task will be to attract attention to the territory, attract resources to the territory. Opportunities will be presented to obtain better conditions for exertion and self-realization of the individual.

Key words: city marketing, strategic management, territory of the region.

УДК 658:65.014.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-25>

Пороскун С.С.

аспірант кафедри маркетингу та логістики
Сумський національний аграрний університет

Poroskun Sergey

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. Основні тенденції у розвитку сучасних міст світу такі: з одного боку – децентралізація, зростання економічних можливостей, з іншого – глобалізація економіки. У таких умовах міста стають «містами-підприємцями». Усе частіше вони розглядаються як квазіпідприємства, які активно розпоряджаються своїми ресурсами для підвищення конкурентоспроможності в економічній, соціальній та природній сферах із метою залучення інвестицій та населення. Тому розвиток маркетингу міста вважається актуальним напрямом діяльності.

Маркетинг територій – одна з найменш досліджених сфер сучасної маркетингової проблематики, хоча його окремі елементи (наприклад, регіональні бренди виробників товарів та послуг) найшли відбиток у теорії маркетингового управління у зарубіжній і українській маркетинговій практиці. На зміну товарам та послугам як об'єктам управління приходять міста, регіони, країни тощо, тобто цілі території.

Глобалізаційні процеси сприяли формуванню ринку територій, на яких кожна територіальна одиниця пропонує найбільше привабливий продукт у

вигляді внутрішніх умов для проживання, відпочинку або ведення бізнесу, а споживачі (населення, інвестори, туристи тощо) вибирають ту територію, що відповідає їхнім потребам. Формування оптимальної організації розвитку маркетингу територій дає змогу створити позитивний імідж території, забезпечити її привабливість (інвестиційну та ін.); більш раціонально використовувати її внутрішній потенціал завдяки довірі до органів влади як основного носія позитивного образу території; розробити та реалізувати послідовну маркетингову стратегію соціально-економічного розвитку території.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливий внесок у дослідження проблем територіального (регіонального) маркетингу зробили зарубіжні вчені: Х. Анн, Л. Берг, Дж. Бейлі, С. Ворд, Х. Вуд, А. Дайян, С.П. Дуглас, Ф. Котлер, Дж. О'Шонесі, К. Рутейсер, У. Функе, Д. Хайдер, Дж. Ешворт та ін. Серед вітчизняних дослідників необхідно виділити таких, як І. Арженовський, О. Панкрухин, Д. Визгалов, Н. Котова, В. Бондаренко та ін.

Однак у наукових працях недостатньо обґрунтовано сутність та роль маркетингового потенціалу території міста у соціально-економічному

розвитку регіону, не повною мірою висвітлено питання вироблення конкурентних переваг території та задоволення потреб споживачів, що діють на даній території.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління територією з урахуванням маркетингового потенціалу, який впливає на її ринкове позиціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фахівці виділяють такі основні цілі міського маркетингу: поліпшення чи збереження конкурентоспроможності підприємств промисловості та сфери послуг міста; підвищення ступеня ідентифікації громадян із територією свого проживання; залучення до економіки міста нових ресурсів; створення певного рівня популярності.

Для розроблення та реалізації ефективної стратегії управління територією слід знайти і вибрати успішно апробовані в інших регіонах та країнах підходи, сформувані постійне підживлення керуючих впливів новими інноваційними інструментами. Вибравши найкраще з міжнародної практики, поєднавши із власним досвідом та специфікою, прагнути досягнути кращих результатів, ніж є у світових аналогів. Це дасть змогу скоротити розриви в адміністративному управлінні країною, умовах діяльності бізнесу, залучити на територію великі компанії, які мають технології та інвестиційні можливості [2].

Треба сказати про те, що кожне місто є частиною певного регіону. Регіон є реальним (успішним), коли ним створюється організаційна основа для економіки. Можливо стверджувати, що економічний регіоналізм – це сукупність процесів відтворення, і він базується на специфічних ознаках територіальної структури економіки, культурних форм, трудових та природних ресурсів. У процесі розвитку формуються регіони різного рівня за складністю, які локалізуються на певних ділянках території [1].

Для регіональних соціально-економічних систем стратегічне управління за змістом трактується як збереження життя населення в територіальних межах екосистеми, ураховуючи природно-географічні, кліматичні та історично сформовані економічні особливості території. Відповідно до цього, стратегічне управління діє за своїм призначенням для задоволення необхідних потреб людини та її життєдіяльності [5].

У сучасних умовах господарювання регіональне стратегічне управління здійснюється з урахуванням нового управлінського підходу, за якого держава та її регіони виступають не як субпідлеглі системи влади, а як системи з розподіленими центрами управління та які орієнтуються на задоволення власних інтересів та цілей. Принциповість новизни такого підходу утруднює його запровадження у практику управління, особливо у тих

регіонах, де є сильні традиції директивно-ієрархічного управління [10].

Регіональне стратегічне управління, на нашу думку, спрямоване на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного конкурентного ринкового середовища та включає діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування та реалізацію обраної стратегії. Воно сприймається як динамічна сукупність взаємозалежних управлінських процесів, а саме:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища регіону;
- установлення системної функції (місії) регіону та цілей стратегії розвитку;
- вибір стратегії функціонування та розвитку;
- реалізація стратегії розвитку регіону;
- оцінка та контроль над реалізацією стратегії розвитку [7; 5].

Наведемо приклад реалізації стратегії регіонального управління з використанням оцінювання соціально-економічної ситуації у Сумській області, яке виконано відповідно до принципів SWOT-аналізу (до SWOT-аналізу включено лише базові елементи економічного комплексу області, тому він підлягає щорічному уточненню та деталізації) (табл. 1).

На основі складеної таблиці сформулюємо стратегічні цілі Сумської області:

1. Аграрна спрямованість області, більшість сільського населення є визначальними особливостями і мають значення для створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в аграрному секторі.

2. Сумська область – область із високим рівнем людського потенціалу та цивілізації села. Це область, де сільське населення переважає міське. У період початку інноваційної моделі розвитку особливого значення набувають рівень освіченості населення, соціальне середовище та фінансування людського розвитку. Цей чинник необхідно використовувати як перевагу для підвищення загального рівня цивілізаційного розвитку села, у тому числі побутового життя. Підняття культурно-освітнього рівня села області до міського, посилення активності громадської діяльності сформують умови для успішного впровадження нових аграрних технологій та збереження існуючих цінностей сільських громад.

Великого значення набуває усунення регіональних диспропорцій у розвитку окремих районів області. Це вимагає розроблення й впровадження механізмів координації середньо- та довгострокової політики обласних органів виконавчої влади щодо конкретної території, з одного боку, і між ними та органами місцевого самоврядування та адміністрацією відповідно до стратегічних цілей та пріоритетів розвитку – з іншого [3].

Таблиця 1

SWOT-аналіз соціально-економічної ситуації у Сумській області

Чинники	Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенційні загрози
1. Демографічні та соціальні ознаки	висока толерантність населення до нововведень; відносна політична стабільність	складна демографічна ситуація; прогноз на зменшення місцевого населення; велика частка пенсіонерів; високий рівень безробіття, зокрема у сільській місцевості; низький рівень правової захищеності населення	розвиток громадянської позиції місцевого населення	виявлення нових пунктів концентрації робочої сили; збереження диспропорцій у розвитку районів
2. Промисловий потенціал	достатньо розвинені транспортна інфраструктура та підприємницька мережа; науковий потенціал вищої школи готовий до участі в інноваційній діяльності	висока зношеність основних фондів підприємств; незбалансована структура промислового комплексу області; відсутність мережі підтримки інновацій у промисловості	збільшення кількості підприємств із високотехнологічними виробництвами; зниження рівня безробіття; формування міжнародних транспортних коридорів на території області	відсутність законодавства про інвестиції; зростання тіньового сектору економіки

Джерело: сформовано автором

3. Сумська область – центр реалізації нової енергетичної стратегії.

4. Сумська область – перспективний регіон для сталого економічного розвитку та колективного підприємництва.

Міста виступають лідерами як регіонального, так і загалом державного розвитку. Маркетинг міста – це комплекс дій зі стратегічного просування міста з метою сприяння його розвитку. У цьому разі населений пункт розглядається як об'єкт, у який треба вкласти інвестиції та зайнятися іміджевою частиною заради того, щоб у майбутньому отримати значну користь від цих заходів [8].

Маркетинг як ринкова концепція управління визначається рівнем розвитку економічної системи країни загалом. Визначимо основні стратегії для залучення цільових споживачів та розвитку території Сумської області та міста Суми, які представлено в табл. 2.

Уважаємо доцільним додати до загально-відомих методів маркетингу маркетинг просування продуктів на ринку рекреаційних та екологічних послуг. Висока вартість життя і землі та

несприятлива екологічна обстановка міст зумовлюють необхідність екологічного маркетингу.

Зародком маркетингового підходу до території вважається позиція І.В. Вернадського, який ще у ХІХ ст. сказав, що кожна місцевість має свій ідеал, кожна країна – свої форми досконалості, відмінні від інших (у господарській, громадській та політичній сферах). Тобто відправною точкою економіки він уважав потреби людей і пов'язував рівень розвитку території, її конкурентоспроможність із рівнем розвитку потреб населення території [7].

У найзагальнішому вигляді стратегії розвитку будь-якого міста спрямовані насамперед на досягнення конкурентоспроможності: а) міста у цілому як місця для життя та господарської діяльності; б) пріоритетних галузей міського господарства та загалом соціальної сфери міста.

Загальний підхід до формування стратегії розвитку міста може бути представлений так:

1) оцінка умов, у яких відбуватиметься розвиток міста;

2) узгодження цілей розвитку міста та його позиціонування за основними напрямками;

Таблиця 2

Методи маркетингу та розвитку території [7]

№	Методи маркетингу територій	Методи розвитку територій
1	Іміджевий маркетинг	Розвиток соціальної сфери
2	Маркетинг пам'яток	Покращення середовища міста
3	Інфраструктурний маркетинг	Економічний розвиток
4	Маркетинг людей	Стратегічне ринкове планування
5	Маркетинг рекреаційних послуг	Модель розвитку рекреаційного потенціалу території
6	Екологічний маркетинг	Створення екологічно чистої зони проживання населення

Джерело: запропоновано автором

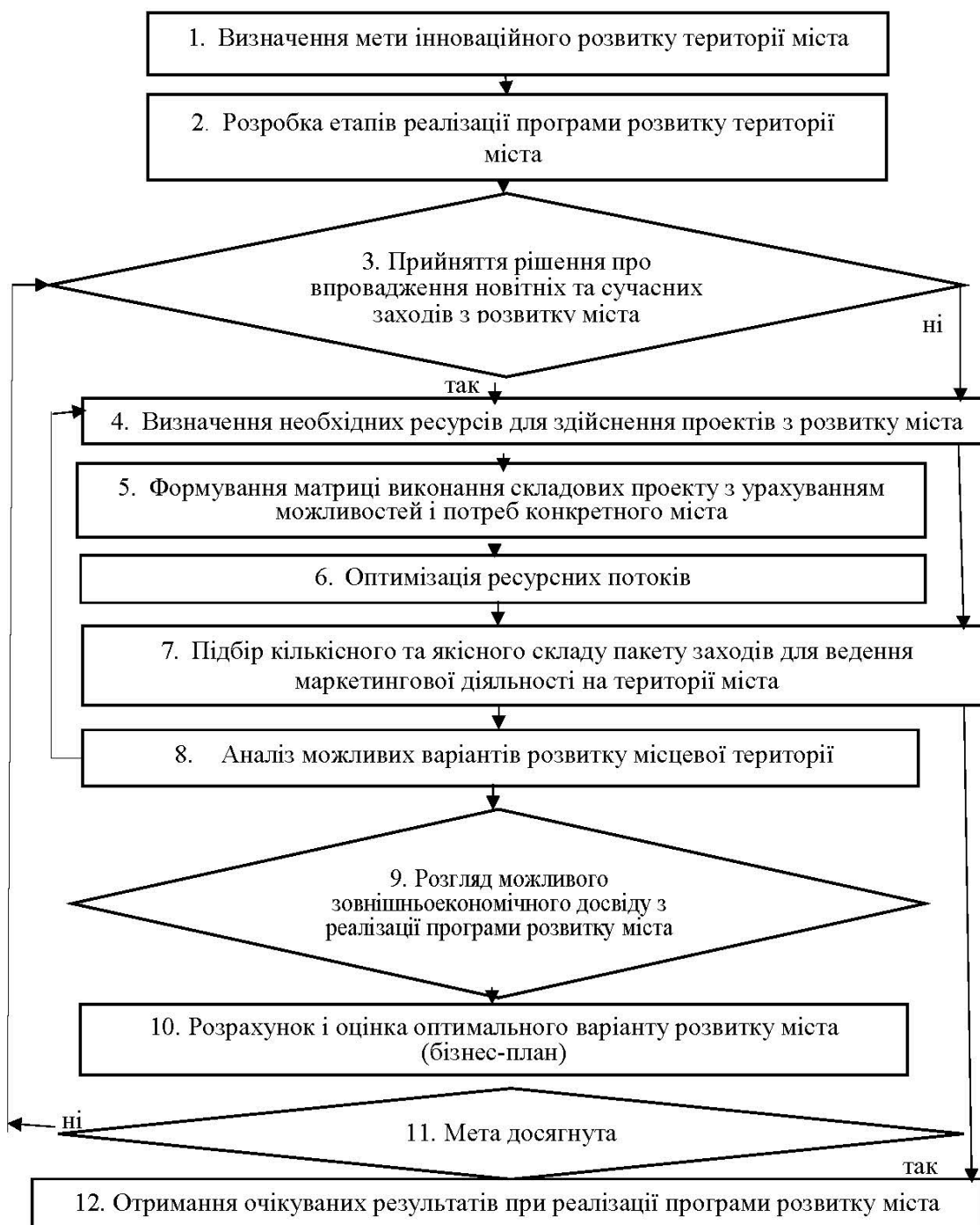


Рис. 1. Алгоритм програми розвитку міста

Джерело: розроблено автором

3) координація програм міського розвитку із загальною стратегічною лінією в країні;

4) розроблення механізму оцінки результатів розвитку міста [9].

Алгоритм розроблення стратегії розвитку міста (з прикладу м. Суми):

1. аналіз внутрішніх закономірностей розвитку міста;

2. аналіз стартових умов розвитку міста, зумовлених чинниками місцевого характеру;

3. аналіз зовнішніх чинників, що визначають розвиток міста;

4. облік у практиці планування системи державних мінімальних соціальних стандартів;

5. інтегральна оцінка вихідної соціально-економічної ситуації;

6. облік у практиці планування системи регіональних соціальних стандартів;

7. виявлення та систематизація передумов та обмежень перспективного розвитку міста;

8. пропозиції щодо системи регіональних стандартів якості життя (цілей соціального розвитку);

9. генерація варіантів стратегічного вибору міста;

10. комплексна оцінка варіантів стратегічного вибору міста;

11. визначення варіанта (варіантів) стратегічного розвитку міста.

У сучасних ринкових умовах головний акцент переміщується із вирішення завдань, що визначені економічним плануванням та прогнозуванням (економічні перспективи та демографічні прогнози), аналізом оптимального використання наявних у міста ресурсів, на пошук шляхів вирішення існуючих проблем (рис. 1).

Із позицій авторського бачення наголошуємо на тому, що перспективи сталого розвитку території міста знаходяться у прямій залежності від рівноважної взаємодії економічних, соціальних, екологічних складників, які виступають сучасними домінантами сталого розвитку.

Висновки – проведеного дослідження. У науковій літературі декларується маркетинговий підхід до території як до особливого товару, проте залишається недослідженою сутність території як мультикорисної споживчої вартості.

Тенденції широкомасштабного застосування маркетингового інструментарію до процесів створення, просування та надання продукту чи послуги покупцям, управління територією в сучасних умовах не повною мірою відображають можливості маркетингової діяльності.

Проведений SWOT-аналіз соціально-економічної ситуації у Сумській області дає змогу визначити можливості та перспективи стратегічного управління територією.

Розроблений алгоритм програми розвитку міста дасть змогу оптимально використати наявні у міста ресурси, здійснити пошук шляхів вирішення наявних проблемам.

Стосовно проведення подальших досліджень та формування пропозицій уважаємо перспективним напрямом розроблення стратегії розвитку міст з урахуванням зростання економічних можливостей територій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дубницький В.І., Даніліна Н.В. Розроблення комплексу територіального маркетингу для підвищення соціально-економічного потенціалу промислових міст старопромислового регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 81–89.

2. Єфіменко Н.А. Стратегічне управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 10. С. 26–29.

3. Зверяков М.І., Ковальов А.І., Сментина Н.В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в

умовах децентралізації : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2017. 175 с.

4. Ибрагимхалилова Т.В. Формирование механизма регулирования развития территорий: маркетинговый аспект. *Инновационное развитие экономики*. 2018. № 1(43). С. 66–70.

5. Козловський С.В. Стратегічний аналіз розвитку регіональних економічних систем. *Ефективна економіка*. 2010. № 4.

6. Котова Н.О. Маркетингова концепція стратегічного планування розвитку регіону. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. С. 127–131.

7. Маркетинговое управление потенциалами. Регионы, города, компании : учебник для студентов вузов / Т.П. Данько и др. ; под ред. Т.П. Данько. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2018. 344 с.

8. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. URL: <http://znanium.com/books/ru/books/> (дата звернення: 16.01.2022).

9. Трегубов О.С. Теоретичні аспекти маркетингу території. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 128–131.

10. Фролов Д.П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием. *Пространственная экономика*. 2013. № 2. С. 65–86.

REFERENCES:

1. Dubnytskyi V.I., Daniilina N.V. (2012) Rozroblennia kompleksu terytorialnoho marketynhu dlia pidvyshchennia sotsialno-ekonomichnoho potentsialu promyslovykh mist staropromyslovoho rehionu [Development of a complex of territorial marketing to increase the socio-economic potential of industrial cities of the old industrial region]. *Marktynh i menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 81–89. (in Ukrainian)

2. Yefimenko N.A. (2007) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyscha [Strategic management of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 26–29.

3. Zvieriakov M.I., Kovalov A.I., Smentyna N.V. (2017) Stratehichne planuvannia zbalansovanoho rozvytku terytorialnykh sotsialnoekonomichnykh system v umovakh detsentralizatsii [Strategic planning of balanced development of territorial socio-economic systems in the conditions of decentralization]: monohrafiia. Odessa: ONEU, p. 175. (in Ukrainian)

4. Ibragimhalilova T.V. (2018) Formirovanie mehanizma regulirovanija razvitija territorij: marketingovyy aspekt [Formation of the mechanism of regulation of development of territories: marketing aspect]. *Innovacionnoe razvitie jekonomiki*, no. 1(43), pp. 66–70. (in Russian)

5. Kozlovskiy S.V. (2010) Stratehichniy analiz rozvytku rehionalnykh ekonomich. system [Strategic analysis of the development of regional economic systems]. *Elektr. fakrove vydannia "Efektyvna ekonomika"*, no. 4. (in Ukrainian)

6. Kotova N.O. (2011) Marketynhova kontseptsiiia stratehichnoho planuvannia rozvytku rehionu [Marketing concept of strategic planning of regional development]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*: Zbirnyk naukovykh prats Asotsiatsii doktoriv nauk z derzhavnogo upravlinnia. Kharkiv: Vydavnytstvo «DokNaukDerzh-Upr», no. 2, pp. 127–131. (in Ukrainian)

7. Marketingovoe upravlenie potencialami [Marketing potential management. Regions, cities, companies] (2018) Regiony, goroda, kompanii: uchebnik dlja studentov vuzov, T.P. Dan'ko i dr. / pod red. T.P. Dan'ko. Moscow: JuNITI-DANA, p. 344. (in Russian)

8. Pankruhin A.P. Marketing territorij [Territory marketing]. Available at: <http://znanium.com/books/ru/books/> (in Russian)

9. Trehubov O.S. (2010) Teoretychni aspekty marketingu terytorii [Theoretical aspects of territory marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, t. 4, pp. 128–131. (in Ukrainian)

10. Frolov D.P. (2013) Marketingovyj podhod k upravleniju prostranstvennym razvitiem [Marketing approach to spatial development management]. *Prostranstvennaja ekonomika*, no. 2, pp. 65–86. (in Russian)

РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

MECHANISM OF FINANCIAL PROVISION OF PRODUCT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-26>**Дончак Л.Г.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Шкварук Д.Г.

викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Чорна З.Ф.

викладач циклової комісії фінансово-облікових та економічних дисциплін
ВСП «Вінницький фаховий коледж економіки та підприємництва ЗУНУ»

Donchak Lesia

Vinnitsia Educational and Scientific
Institute of Economics WUNU

Shkvaruk Dina

Vinnitsia Educational and Scientific
Institute of Economics WUNU

Chorna Zoia

Vinnitsia Professional College of
Economics and Entrepreneurship WUNU

У статті проведено аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «фінансове забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві» та обґрунтовано власне бачення даної категорії, під якою доцільно розглядати систему фінансових відносин, що передбачає процеси формування та ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток системи управління якістю продукції на підприємстві. Запропоновано механізм фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві, який охоплює сукупність основних складових та джерел фінансового забезпечення підприємств, реалізація яких спрямована на досягнення кінцевого результату, що сприятиме виготовленню якісної продукції вітчизняними виробниками, підвищенню конкурентоспроможності та виходу на міжнародний рівень. Визначено, що основними складовими запропонованого механізму є фінансові методи, інструменти та важелі. Обґрунтовано бюджетні та небюджетні джерела фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві.

Ключові слова: система управління якістю продукції, підприємство, фінансове забезпечення, механізм, фінансові інструменти, фінансові методи, фінансові важелі.

The formation of an effective mechanism for financial support of product quality management in the modern environment of intensifying globalization processes in the economy is one of the important tasks to help solve complex financial problems in improving product quality, while ensuring the main strategic goal – creating conditions for effective balanced development of Ukraine and its regions. The image and efficiency of the business entity itself will depend on the efficiency and effectiveness of the existing product quality management system at the enterprise. The article analyzes the theoretical approaches to the definition of «financial support of product quality management system at the enterprise» and substantiates the vision of this category, which should consider the system of financial relations, which provides for the formation and effective use of financial resources for quality management system products at the enterprise. The mechanism of financial support of the product quality management system at the enterprise is proposed, which covers the set of main components and sources of financial support of enterprises, the implementation of which is aimed at achieving the end result, which will promote quality products. It is determined that the main components of the proposed mechanism are financial methods (financial planning, forecasting, regulation, control, taxation, insurance, pricing, investment, etc.), financial instruments (taxes, fees, contributions and deductions, expenditures, subsidies, grants, etc.) and financial leverage (incentives and sanctions). Budgetary (subventions and subsidies; state target programs; preferential taxation; preferential lending, etc.) and non-budgetary (own funds of the enterprise; investment mechanism; credit mechanism) sources of financial support of the product quality management system at the enterprise are substantiated. The main factors influencing the financial support of the product quality management system at the enterprise are formed: political and economic instability; low level of regulatory and legal support; imperfection of the legal framework; lack of interest of management in achieving high quality products, lack of qualified personnel, etc.

Key words: product quality management system, enterprise, financial support, mechanism, financial instruments, financial methods, financial levers.

Постановка проблеми. За сучасних нестабільних умов розвитку суб'єктів господарювання досягнення конкурентоспроможності стало пріоритетним завданням кожного підприємства. Саме висока якість продукції є одним з основних гарантів успішного функціонування підприємства та можливості утримувати провідні позиції на вітчизняному та світовому ринках. Крім цього, якість продукції – це основа здорового життя населення, про яке, на жаль, часто в наш час забувають. Більшість виробників не мають бажання та можливостей перейматися підвищенням якості своєї продукції. Адже будь-яке підвищення якості продукції призводить до збільшення витрат. Якщо бути більш точними, то на все потрібні додаткові фінансові кошти.

Фінансові ресурси є, можна сказати, основним аспектом функціонування будь-якої економічної системи. Без грошей практично не реально реалізувати свої задуми, ідеї, проекти, досягти цілей тощо. Відповідно, для формування ефективної системи управління якістю продукції необхідним елементом є її фінансове забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання управління якістю продукції висвітленні в працях таких вчених, як Шаповал Г.М., Вакулєнка А.В., Гарафонові О.І., Гарбуз Н.А., Давидові О.Ю., Писаревського І.М., Ладженської Р.С. [1], Чорної Н.М. [2], Слободяник А.М. [5] та інших. Теоретичні та практичні аспекти функціонування фінансового механізму розглядалися у працях Бидик А.Г. [3], Дем'янишина В.Г.,

Опаріна В.М., Горина В.П., Поддєрьогіна А.М., Толуб'яка В.С. [4] та інших. Напрацювання цих та багатьох інших науковців стали вагомим внеском для розвитку економічної науки та практики.

Водночас на сьогодні в умовах мінливого зовнішнього середовища, посилення нестабільного розвитку економіки, зростання рівня конкуренції покращення системи управління якістю продукції на підприємстві зазнає радикальної трансформації, що вимагає пошуку нових підходів до формування її фінансового забезпечення. Крім цього, на сьогодні практично відсутні комплексні наукові роботи, присвячені дослідженню сучасного механізму фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад формування та функціонування механізму фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві, спрямованого на підвищення ефективності і конкурентоспроможності його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективного механізму фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві в сучасних умовах активізації глобалізаційних процесів в економіці є одним з важливих завдань, яке має сприяти вирішенню складних фінансових проблем у сфері покращення якості продукції, водночас забезпечувати досягнення основної стратегічної мети – створення умов для ефективного, збалансованого розвитку України та її регіонів.

Варто погодитись, що якість продукції характеризується сукупністю її властивостей, які дають змогу задовольняти потреби споживачів. Підвищення якості продукції забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах ринку, так як це сприяє підвищенню попиту на продукцію, відповідно, зростанню обсягів її виробництва та прибутку суб'єкта господарювання [1, с. 177].

Від ефективності та дієвості існуючої на підприємстві системи управління якістю продукції буде залежати імідж та результативність самого суб'єкта господарювання. Стрімкий розвиток суспільства вимагає від виробників динамічності та гнучкості до змін зовнішнього середовища. Постійна зміна вподобань, потреб, смаків споживачів, мода тощо є рушійним механізмом для пошуку та покращення якісних характеристик продукції. Підприємства для того щоб утримувати та завойовувати нові ринки збуту повинні постійно працювати в напрямку удосконалення своєї продукції та технології її виробництва.

Як зазначає Чорна Н.М., у той час, як у розвинутих зарубіжних країнах функціонування на підприємствах систем управління якістю вже давно стало звичною справою, в Україні та більшості країн пострадянського простору створення таких систем

відбувається вкрай повільно, особливо з огляду на швидкість розвитку ринку, посилення конкурентної боротьби між підприємствами різних форм власності, зростаючі вимоги споживачів та необхідність гарантувати якість продукції. Серед причин, думку професора, є відсутність методології створення систем управління якістю, дефіцит компетентних кадрів, нестача знань із теорії управління якістю, обмеженість фінансових ресурсів, а zarazом недооцінка користі та практичної віддачі від впровадження цих систем на підприємствах [2].

Заслугує уваги думка Бидик А.Г., яка зазначила, що «зважаючи на складне фінансове становище більшості суб'єктів підприємництва, які провадять свою діяльність у реальних умовах соціально-економічної кризи, нестабільності національної валюти, низької купівельної спроможності споживачів, погіршення фінансового стану, платоспроможності та зниження прибутковості виробничої діяльності, недорозвиненості промислових технологій з переробки сировини та виробництва готових харчових продуктів, проблемним залишається достатнє ресурсне забезпечення суб'єктів підприємництва, зокрема забезпечення фінансовими ресурсами для розширення можливості інноваційної діяльності в напрямі впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів» [3, с. 153].

Досліджуючи сутність фінансового забезпечення, варто зазначити, що дане поняття є одним з найбільш вживаних в економічній літературі. Більшість науковців фінансове забезпечення вважають елементом фінансового механізму. Якщо виходити з сутності самих слів, то фінансове забезпечення можна розглядати як задоволення, постачання певного об'єкта необхідними фінансовими ресурсами.

Узагальнюючи різні наукові підходи до трактування фінансового забезпечення, заслуговує уваги позиція Горина В.П., який виокремлює наступні підходи до сутності цього поняття [4, с. 78–81]:

- організаційно-управлінський підхід, за яким фінансове забезпечення визначають як складову фінансового механізму, сукупність певних заходів;
- ресурсний, відповідно до якого фінансове забезпечення характеризують як сукупність фінансових ресурсів, забезпечення фінансовими ресурсами певних потреб або ж покриття ними певних витрат;
- категоріальний підхід, за яким фінансове забезпечення характеризують як сукупність або систему відносин;
- системний підхід, за яким фінансове забезпечення характеризують як системну сукупність елементів, об'єднаних єдиною метою [4, с. 78–81].

Отже, за сутністю фінансове забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві доцільно визначати як систему фінансових

відносин, що передбачає процеси формування та ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток системи управління якістю продукції на підприємстві.

Реалізація фінансової політики у контексті системи управління якістю продукції на підприємстві відбувається за допомогою механізму фінансового забезпечення, який передбачає сукупність основних складових та джерел фінансового забезпечення системи управління якістю, реалізація яких спрямована на досягнення кінцевого результату (рис. 1). Зважаючи на це, передумовою розбудови механізму фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві є постановка мети, якої підприємство внаслідок цього хоче досягти. Мета такого механізму, очевидно, полягає в оптимізації формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективності системи управління якістю продукції.

Як показано на рис.1, система управління якістю продукції передбачає формування постійного кругообігу відносин споживачів (замовників продукції) та підприємств (виробників продукції). Споживачі, враховуючи свої вимоги, потреби, формують попит на певну продукцію. Виробники, в свою чергу, виготовляють необхідну споживачам продукцію, дотримуючись, при цьому, певних систем менеджменту якості. Найбільш розповсюдженими є стандартизовані підходи систем менеджменту якості (ISO 9001), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту безпеки харчової продукції (ISO 22000), безпеки харчових продуктів (НАССР) тощо.

Як зазначають Слободяник А.М. та Сиза В.О., виробники перебувають під постійним впливом конкурентного середовища, що вимагає від них більше зосереджуватись на проблемах якості. На думку авторів останнім часом керівництво багатьох підприємств зіштовхнулося з необхідністю управління якістю як засобом досягнення конкурентоспроможності, завоювання довіри до продукції у споживача. Тому, сьогодні найефективнішим способом вдосконалення корпоративного управління є впровадження інтегрованих систем управління, що відповідають вимогам міжнародних стандартів: ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 та інших [5, с. 47].

Основними складовими механізму фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві, на наш погляд, є фінансові методи, інструменти та важелі. В економічній літературі фінансовий метод характеризують як спосіб впливу фінансових відносин на економічні процеси з метою досягнення поставленої мети. Найбільш поширеними фінансовими методами є фінансове планування, прогнозування, регулювання, контроль, оподаткування, страхування, ціноутворення, аналіз та обліку, інвестування тощо.

Фінансові інструменти можна розглядати як свого роду знаряддя, яке використовується для впливу на процеси формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Найчастіше до їх складу зараховують податки, збори, внески та відрахування, видатки, субсидії, дотації та інше.

Фінансові важелі, призначені привести в дію фінансові інструменти, а також визначати параметри застосування того чи іншого інструмента. У словниковій літературі важелем визначають засіб, за допомогою якого можна надати дії, сприяти розвитку чого-небудь, або пожвавити, підсилити дію когось, чого-небудь. Хоча у фінансовій практиці застосовують широкий перелік фінансових важелів, однак, за характером дії їх прийнято розподіляти на дві групи – стимули та санкції. Стимули матеріалізують фінансове заохочення, натомість санкції – покарання [4, с. 63].

Досліджуючи джерела фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві, на наш погляд, доцільно виокремити бюджетне та небюджетне фінансування. Бюджетне фінансове забезпечення підприємств повинно передбачати:

- субвенції (кошти з державного бюджету передбачені для покращення системи якості продукції на підприємстві) та дотації (компенсація втрат доходів підприємств внаслідок надання пільг, встановлених державою);
- державні цільові програми (розроблення програм, спрямованих на підвищення якості продукції вітчизняними виробниками);
- пільгове оподаткування (забезпечення державою пільгових умов оподаткування);
- пільгове кредитування (стимулювання банківського кредитування, що дозволить реалізувати пріоритетні завдання, спрямовані на покращення системи управління якістю продукції на підприємстві) тощо.

В досягненні високої якості продукції повинні бути зацікавлені не лише виробники, яким необхідно утримувати конкурентні позиції на ринках, але й держава, яка має дбати про здоров'я своїх людей, імідж вітчизняної продукції, екологію навколишнього середовища тощо. Більшість підприємств потребують державної фінансової підтримки для впровадження інноваційних підходів до підвищення системи якості продукції. Тому держава зі свого боку повинна розробити програму, спрямовану на покращення системи управління якістю продукції на підприємствах.

Небюджетне фінансове забезпечення підприємств повинно передбачати:

- власні кошти підприємства (розроблення напрямів розвитку системи управління якістю продукції за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства);
- інвестиційний механізм (сприяння участі вітчизняних та іноземних інвесторів щодо



Рис. 1. Механізм фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві

Джерело: розроблено авторами самостійно

вдосконалення та покращення системи управління якістю продукції на підприємствах, розроблення відповідним чином інвестиційних пропозицій, що враховують інтереси виробників продукції та інтереси потенційних інвесторів, розвиток інфраструктури підтримки інвестиційної діяльності тощо);

– кредитний механізм (стимулювання банківського кредитування на розвиток системи покращення якості продукції).

Розглядаючи систему управління якістю продукції на підприємстві, необхідно зазначити основні чинники, які впливають на її фінансове забезпечення: політично-економічна нестабільність; низький рівень нормативно-правового забезпечення; недосконалість законодавчої бази; незацікавленість керівництва в досягненні високої якості продукції тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Отже фінансове забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві доцільно визначати як систему фінансових відносин, що передбачають процеси формування та ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток системи управління якістю продукції на підприємстві. Обґрунтовано механізм фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві, який передбачає сукупність основних складових та джерел фінансового забезпечення системи управління якістю, реалізація яких спрямована на досягнення кінцевого результату, що сприятиме виготовленню якісної продукції вітчизняними виробниками, підвищенню конкурентоспроможності та виходу на міжнародний рівень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шаповал Г.М. Управління якістю продукції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 45. С. 176–180. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/30.pdf (дата звернення: 10.01.2022).

2. Чорна Н.М. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. *Економіка і сус-*

пільство. 2021. Випуск 29. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27303.pdf> (дата звернення: 10.01.2022).

3. Бидик А.Г. Проблеми фінансового забезпечення ефективного функціонування системи харчової безпеки в агропродовольчому бізнесі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 44. С. 152–157. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/44_2020_ukr/28.pdf (дата звернення: 11.01.2022).

4. Горин В.П. Фінансовий механізм забезпечення суспільного добробуту: теоретична концептуалізація та проблеми функціонування : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 516 с.

5. Слободяник А.М., Сиза В.О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50.

REFERENCES:

1. Shapoval H.M. (2020) Upravlinnia yakistiu produktsii v systemi finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Production quality management in system of financial and economic security of enterprise] *Infrastruktura rynk*, no. 45, pp. 176–180. (in Ukrainian)

2. Chorna N.M. (2021) Systema upravlinnia yakistiu na turystychnomu pidpriemstvi: teoretychni aspekty vprovadzhennia ta funktsionuvannia [Quality management system in a tourist enterprise: theoretical aspects of implementation and operation]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 29. (in Ukrainian)

3. Bydyk A.H. (2020) Problemy finansovoho zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia systemy kharchovoi bezpeky v ahroprodovolchomu biznesi [Problems of financial support of effective functioning of the food safety system in agricultural business]. *Infrastruktura rynku*, no. 44, pp. 152–157. (in Ukrainian)

4. Horyn V.P. (2020) Finansovyi mekhanizm zabezpechennia suspilnoho dobrobutu: teoretychna kontseptualizatsiia ta problemy funktsionuvannia [Financial mechanism of public welfare: theoretical conceptualization and problems of functioning]. Ternopil: TNEU, 516 p. (in Ukrainian)

5. Slobodianyuk A.M., Syza V.O. (2021) Udoslkonalennia modeli intehrovanoi systemy menedzhmentu yakosti na ahropromyslovykh pidpriemstvakh [Improvement of the model of the integrated quality management system at agro-industrial enterprises]. *Ahrosvit*, no. 4, pp. 45–50. (in Ukrainian)

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НЕБАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ
В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯINSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF THE NON-BANKING FINANCIAL SECTOR
IN THE CONDITIONS OF IMPROVING ITS STATE REGULATION

Розглянуто тенденції кількісного складу небанківських фінансових інститутів в Україні у 2011–2020 рр. Відзначено зменшення кількості більшості видів фінансових інститутів унаслідок консолідації ринку та укрупнення капіталу. Указано на активне зростання в країні кількості фінансових компаній і венчурних інвестиційних фондів. Зроблено висновок, що рівень поширення фінансових послуг небанківських фінансових інститутів в Україні є недостатнім. Визначено необхідність удосконалення державного регулювання небанківського фінансового посередництва в Україні. Розглянуто методи, що можуть бути застосовані в державній політиці для забезпечення більш активного розвитку вітчизняного небанківського фінансового сектору, зокрема методи, які базуються на пруденційних принципах нагляду за фінансовими інститутами. Зроблено висновок, що активізація розвитку небанківського фінансового посередництва в країні є можливою за надійного функціонування фінансових інститутів, ліквідації кризових явищ у їхній діяльності, підвищення довіри до фінансових послуг у суспільстві.
Ключові слова: небанківське фінансове посередництво, фінансові інститути, страхові компанії, недержавні пенсійні фонди, венчурні фонди, державне регулювання, пруденційні принципи.

The article emphasizes the growing role of non-bank financial institutions in the financial system of Ukraine. The authors noted the advantages of their professional activities in comparison with banks. Trends in the number of non-bank financial institutions in country in 2011–2020 are considered. There was a decrease in the number of most types of financial institutions due to market consolidation and capital consolidation. The active growth of the number of financial companies and venture capital funds in the country is indicated. The process of increasing the number of financial companies is due to the minimum requirements for borrowers. The increase of the number of venture capital funds is due to the high profitability and attractiveness of its investment operations. With the general tendency to reduce the number of non-banking institutions, the volume of financial services in the country is growing. There is an increase assets per financial institution. Life insurance companies and venture capital funds accumulated the largest amount of assets. It is concluded that the level of distribution of financial services of non-banking financial institutions in Ukraine compared to developed countries is insufficient. The need to improve state regulation of non-bank financial intermediation in Ukraine has been identified. Methods that can be used in public policy to ensure more active development of the domestic non-banking financial sector are considered. There are methods based on prudential principles of supervision of financial institutions. The introduction of these principles will reduce the risks and crisis phenomena in the activities of financial institutions. At the same time, this will allow increasing control over the liquidity, solvency and profitability of these institutions by the state. It is concluded that the intensification of the development of non-bank financial intermediation in the country is possible with the reliable functioning of financial institutions, the elimination of crisis in its activities, increasing confidence in financial services in society.

Key words: non-bank financial intermediation, financial institutions, insurance companies, non-state pension funds, venture funds, state regulation, prudential principles.

УДК 336.767

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-27>**Черкасова С.В.**д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів,
економічної безпеки, банківської справи
та страхового бізнесуЛьвівський торговельно-економічний
університет**Білий Р.М.**магістрант
Львівський торговельно-економічний
університет**Cherkasova Svitlana**

Lviv University of Trade and Economic

Bilyy Roman

Lviv University of Trade and Economic

Постановка проблеми. Успішне функціонування небанківського фінансового посередництва є важливим чинником розвитку фінансової системи країни та зростання національної економіки. Завдяки професійній діяльності небанківських фінансових інститутів забезпечується механізм перерозподілу фінансових ресурсів між власниками та позичальниками капіталу. У цьому контексті важливою є здатність інститутів фінансового посередництва забезпечувати нагромадження значних обсягів заощаджень та спрямовувати акумульований капітал на потреби інвестування шляхом надання різноманітних фінансових послуг.

Більшістю науковців, які вивчають питання функціонування небанківського фінансового посередництва, наголошується на необхідності його подальшого та прискореного розвитку, адже в сучасних умовах національна економіка для забезпечення свого зростання вимушена переважно спиратися на внутрішні джерела вільних

ресурсів, постачання яких разом із банками забезпечують небанківські фінансові інститути.

Виходячи з викладеного, актуальними для наукового дослідження є питання інституційного розвитку небанківського фінансового сектору в умовах зміни конфігурації та вдосконалення державного регулювання діяльності небанківських фінансових інститутів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукові підходи до оцінювання процесів інституційного розвитку небанківського фінансового сектору розглядали у своїх роботах В. Гайдукович [2], В. Корнєєв [2], С. Ніколаєва [3], І. Каракулова [3], В. Тропіна [4], І. Школьник [5] та багато інших науковців. Дослідниками зазначається, що чинниками розвитку інститутів фінансового сектору є рівень економічного зростання, специфіка національного законодавства, традиції в реалізації фінансових операцій, усталеність практики та довіра до фінансових операцій у суспільстві. Вагомий вплив на розвиток небанківського фінансового

посередництва здійснює державна регуляторна діяльність, спрямована на підвищення ефективності його функціонування та очищення ринку від неліквідних і неактивних агентів. Скорочення кількості уповноважених державних органів та зміна їхніх функцій у нагляді за небанківськими фінансовими інститутами у липні 2020 р. зумовили підвищені вимоги до професійної діяльності з надання фінансових послуг та окреслили нові тенденції в інституційному розвитку їх надавачів.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення сучасних тенденцій інституційного розвитку небанківського фінансового сектору в Україні та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення його державного регулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовою ознакою небанківського фінансового посередництва в Україні є його функціонування в умовах банківсько-орієнтованої моделі фінансового посередництва. За такої моделі ключова роль у реалізації фінансових операцій залишається за банками.

Утім, в останнє десятиліття науковцями відзначається все більш активний розвиток небанківських фінансових інститутів, що зумовлено стійким попитом на фінансові послуги, що пропонуються ними.

Споживачів фінансових послуг більше цікавить їх якість, рівень доступності та оперативності надання, ніж приналежність фінансової установи до банківського чи небанківського сектору.

За дослідженнями науковців, роль небанківських фінансових інститутів у фінансовому посередництві зростає внаслідок наявних переваг за рахунок вузької спеціалізації та застосування механізмів розподілу ризику за окремими операціями. В окремих сегментах фінансового посередництва діяльність небанківських фінансових установ може виявитися навіть більш ефективною, ніж діяльність банків. Такий ефект забезпечує концентрація діяльності на одному-двох видах фінансових операцій, що й зумовлює підвищення їхньої якості та більш повне задоволення потреб споживачів.

У розвитку небанківського фінансового посередництва дослідниками відзначаються процеси оптимізації кількісного складу фінансових установ шляхом ліквідації неактивних агентів, активного розвитку договірних інститутів, збільшення інформованості громадян про сутність та механізми фінансових операцій, що пропонуються фінансовими установами [2–5].

У складі інститутів небанківського фінансового сектору в сучасних умовах свою діяльність здійснюють страхові компанії, недержавні пенсійні фонди (далі – НПФ) та їхні професійні адміністратори, кредитні спілки, ломбарди, фінансові компанії, у складі яких виділяються такі спеціалізовані,

як лізингові, факторингові, кредитні тощо, компанії з управління активами (далі – КУА), котрі забезпечують створення та функціонування інститутів спільного інвестування (далі – ІСІ), та ін. Інформацію про кількісний склад інститутів вітчизняного небанківського фінансового сектору в 2011–2020 рр. наведено в табл. 1.

Аналіз даних табл. 1 дає змогу зробити висновок про суттєве скорочення в останнє десятиліття більшості видів небанківських фінансових інститутів, зокрема страхових компаній, у тому числі компаній зі страхування життя, кредитних спілок, недержавних професійних фондів та їхніх професійних адміністраторів, ломбардів, невенчурних інвестиційних фондів. Найбільш активне скорочення професійних агентів у 2011–2020 рр. спостерігалось у секторі страхування життя (-68,8%), невенчурного інвестування (-55,0%), адміністрування НПФ (-50,0%), кредитної кооперації (-47,3%).

Після активного зростання до кінця 2015 р. в країні почала скорочуватися кількість ломбардних установ, що призвело до зменшення професійних учасників ринку ломбардних кредитів більш як на третину (-36,0%). На третину протягом останнього десятиліття зменшилася і кількість діючих в Україні НПФ (-34,4%), чисельність КУА скоротилася найменше (-11,1%).

У цілому можна зазначити, що темпи зменшення кількості професійних учасників небанківського фінансового сектору протягом останніх років аналізу суттєво скоротилися, що може характеризувати стабільність розвитку цього складника національної економіки.

Лідерами зростання за чисельним складом у небанківському фінансовому секторі сьогодні є фінансові компанії та венчурні інвестиційні фонди. За десятилітній період кількість фінансових компаній у країні зросла у 3,9 рази, а венчурних ІСІ – майже на дві третини. Такі результати кількісного розвитку цих інститутів, безперечно, зумовлені наявністю високого попиту на їхні операції та особливими, дещо пониженими вимогами до їхньої діяльності з боку законодавства і державних регуляторів.

Так, фінансові компанії забезпечують надання кредитів за значно нижчими вимогами до позичальників, а механізм надання таких кредитів відзначається простотою та оперативністю. Венчурне інвестування характеризується підвищеною ризикованістю, проте й вищою доходністю, що приваблює учасників колективних інвестицій.

Значною мірою процес зменшення кількості професійних учасників небанківського фінансового посередництва супроводжується консолідацією їхньої діяльності, укрупненням та виходом із ринку неактивних агентів. Тому за загального скорочення кількісного складу установ небанківського фінансового сектору обсяг фінансових операцій у розрахунок на один інститут зростає (рис. 1).

Кількісний склад інститутів небанківського фінансового посередництва в Україні в 2011–2020 рр., од.

Види фінансових інститутів	Роки (за станом на кінець року)										Приріст за 2020/2011 рр., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Страхові компанії	442	414	407	382	361	310	294	281	233	210	-52,5
у т. ч. зі страхування життя	64	62	62	57	49	39	33	30	23	20	-68,8
НПФ	96	94	81	76	72	64	64	62	65	63	-34,4
Адміністратори НПФ	40	37	28	24	23	22	22	22	22	20	-50,0
Кредитні спілки	613	617	624	589	588	462	378	358	337	323	-47,3
Ломбарди	456	473	479	477	482	456	415	359	324	292	-36,0
Фінансові компанії	251	312	377	415	571	809	818	940	986	977	289,2
ІСІ, у т. ч.	1125	1222	1250	1188	1147	1130	1160	1228	1326	1478	31,4
венчурні фонди	867	973	1031	1006	992	998	1028	1103	1207	1362	57,1
невенчурні фонди	258	249	219	182	155	132	132	125	119	116	-55,0
КУА	341	353	347	336	313	295	296	283	293	303	-11,1

Джерело: складено і розраховано за [6–10]

Так, серед договірних фінансових інститутів найбільший обсяг реалізованих фінансових послуг у розрахунку на одну установу в 2020 р. забезпечували компанії зі страхування життя (250 млн грн). У цілому по страховому сектору цей показник становив 215,2 млн грн (рис. 1). Темпи нарощування залучених внесків у компанії зі страхування життя за 2011–2020 рр. були найвищими – 1 090,5%. Більш як у три рази за цей період зріс показник обсягу реалізованих послуг у розрахунку на один пенсійний фонд, у два рази – у розрахунку на одну кредитну спілку.

Зростання середнього обсягу реалізованих послуг у розрахунку на недержавний пенсійний фонд і компанію зі страхування життя значною мірою відбулося за рахунок консолідації діяльності

таких установ на ринку. І хоча процеси консолідації були характерними у цілому для страхового сектору, компанії зі страхування життя продемонстрували вищі темпи нарощення обсягів реалізованих страхових послуг. Збільшення середніх обсягів господарської діяльності в розрахунку на один НПФ було зумовлене високими темпами розвитку цих інститутів, а збереження цього динамізму в подальшому, безперечно, призведе до зростання конкурентних переваг пенсійних фондів у небанківському фінансовому посередництві.

Аналогічні тенденції щодо зростання обсягу активів в розрахунку на один інститут у 2011–2020 рр. спостерігалися й у секторі спільного інвестування (рис. 2).



Рис. 1. Середній обсяг реалізованих фінансових послуг у розрахунку на одну небанківську фінансову установу в Україні в 2011, 2015, 2020 рр., млн грн

Джерело: розраховано і побудовано за даними [6–10]



Рис. 2. Середня вартість чистих активів у розрахунку на один ІСІ в Україні в 2011, 2015, 2020 рр., млн грн

Джерело: розраховано і побудовано за даними [8]

Середня вартість чистих активів у розрахунку на один ІСІ в 2020 р. становила 217,9 млн грн, при цьому на один венчурний фонд припадало 225,7 млн грн, а на один невенчурний фонд – 126,5 млн грн. За десятилітній період аналізу ці показники зросли більше ніж у два рази, при цьому лідерські позиції в індустрії спільного інвестування впевнено займають венчурні фонди.

Рівень поширення фінансових послуг окремих видів фінансових інститутів визначають за показником співвідношення їхніх сукупних активів до ВВП країни. Для страхового сектору країни цей показник на кінець 2020 р. становив 1,6%, для індустрії спільного інвестування – 7,8% [6; 8; 11]. За цим показником небанківські фінансові установи суттєво поступаються банкам, що характерно для банківсько-орієнтованої моделі фінансового посередництва.

Серед причин, що гальмують більш активний інституційний розвиток небанківського фінансового посередництва, дослідниками відзначаються недостатня ефективність та розпорошеність державного регулювання цього складника фінансової системи країни.

Із липня 2020 р. відбулися зміни в системі державного регулювання та нагляду за інститутами небанківського фінансового посередництва в Україні, проте секторна модель регулювання залишилася. Так, функції регулювання діяльності страховиків, кредитних спілок, фінансових компаній, ломбардів перейшли до НБУ, а функції регулювання НПФ та їхніх професійних адміністраторів – до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. На нашу думку, більш доцільним було б створення мегарегулятора фінансового сектору, який би на єдиних принципах застосовував наглядові процедури до всіх видів фінансових

інститутів. Такий підхід забезпечив би і скорочення, і спрощення форм регулюючого впливу держави на систему небанківського фінансового посередництва.

Державне регулювання небанківських фінансових інститутів покликане, з одного боку, забезпечити дієві форми нагляду й контролю за їхньою діяльністю, а іншого – спростити й удосконалити існуючі процедури шляхом їх заміни на більш прості, прозорі та ефективні.

Перші результати зміни моделі нагляду за небанківським фінансовим сектором в Україні виявляються у значному скороченні та добровільному виході з ринку неактивних агентів, призупиненні державним регулятором або анулюванні ліцензій у фінансових інститутів, що не відповідають нормативам ліквідності та платоспроможності, накладенні санкцій за несвоєчасне подання або подання неправдивої звітності, порушення правил надання фінансових послуг. Мають місце й подальші процеси консолідації ринку та укрупнення фінансових установ.

Незважаючи на наявні позитивні результати в удосконаленні державного регулювання та нагляду за небанківським фінансовим сектором, слід зазначити, що сформована державою система наглядових процедур поки що суттєво відстає від стандартів, вироблених у розвинених країнах світу.

Для підвищення ефективності державного регулювання в небанківському фінансовому секторі, як свідчить практика інших країн, необхідно впроваджувати пруденційні принципи нагляду за фінансовими установами, що базуються на підходах безперервного оцінювання ризиків у фінансовій діяльності.

Активне впровадження принципів пруденційного нагляду дасть змогу державним органам вчасно виявляти підвищені ризики у діяльності фінансових інститутів і, таким чином, мінімізувати випадки їх банкрутства або системної кризи. Водночас це забезпечить контроль за їх ліквідністю, платоспроможністю та прибутковістю та дасть змогу оцінити та спрогнозувати результати господарської діяльності за матеріалами представленої звітності.

Висновки з проведеного дослідження.

В Україні в останнє десятиліття, незважаючи на наявні економічні та політичні кризові явища, забезпечувався доволі активний розвиток інститутів небанківського фінансового сектору. Він знаходив свій прояв переважно у зростанні обсягів фінансових послуг та активів у розрахунку на один інститут, консолідації ринку та укрупненні капіталу професійних учасників, збільшенні кількісного складу фінансових компаній та інститутів спільного інвестування. Водночас рівень поширення фінансових послуг, що забезпечується досліджуваними інститутами, є вкрай низьким і відстає від аналогічних показників у розвинених країнах світу.

Однією з вагомих причин, що стримує більш активний розвиток небанківського фінансового посередництва в країні, є недосконалість державного регулювання фінансових інститутів, яке відзначається надмірним адміністративним утручанням і зарегульованістю дозвільних процедур. Зміни у моделі державного регулювання, що відбулися в 2020 р., забезпечили перші позитивні результати оновлених наглядових процедур.

Для вдосконалення державного регулювання досліджуваних інститутів доцільним є впровадження в практику державних регуляторів наглядових процедур, що базуються на пруденційних принципах. Такий підхід сприятиме більш надійному функціонуванню фінансових інститутів і недопущенню кризових явищ в їхній діяльності, належному гарантуванню майнових прав споживачів фінансових послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гайдукович Д.С. Фінансове посередництво та його вплив на розвиток фінансового ринку. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 122–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_84_14 (дата звернення: 15.11.2021).
2. Корнєєв В.В. Фінансові посередники як інститути розвитку : монографія. Київ : Основа, 2007. 192 с.
3. Ніколаєва С.О., Каракулова І.С. Становлення та сучасний стан небанківських фінансових інститутів в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2007. Т. 19. С. 288–297.
4. Тропіна В.Б., Лисяк Л.В. Фінансові посередники: основні тенденції розвитку в Україні. *Економічний простір*. 2011. № 50. С. 178–184.

5. Школьник І.О. Фінансові посередники та їх роль у розвитку фінансового ринку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2007. Вип. 22. С. 272–281.

6. Аналітичні огляди Національного банку України. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article (дата звернення: 15.11.2021).

7. Аналітичні матеріали Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, за 2011–2019 рр. URL: <http://www.nfp.gov.ua> (дата звернення: 01.01.2020).

8. Аналітичні огляди індустрії управління активами в Україні: аналітичні матеріали Української асоціації інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua> (дата звернення: 17.07.2021).

9. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2020. URL: <http://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2021).

10. Результати аналізу звітності страховиків за 2020 рік. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2021).

11. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2021).

REFERENCES:

1. Gajdukovych, D. (2014) Finansove poserednyctvo ta joho vplyv na rozvytok finansovogo rynku [Financial intermediation and its impact on the development of the financial market]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 84, pp. 122–129. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_84_14 (accessed 15 November 2021).
2. Kornyejev, V. (2007) *Finansovi poserednyky yak instytuty rozvytku* [Financial intermediaries as institutions of development]. Kyiv: Osnova, 192 p. (in Ukrainian)
3. Nikolayeva, S. and Karakulova, I. (2007) Stanovlennya ta suchasnyj stan nebankivskykh finansovykh instytutiv v Ukrayini [Formation and current state of non-banking financial institutions in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoyi systemy Ukrayiny: zb. nauk. pracz.* Sumy, vol. 19, pp. 288–297.
4. Tropina, V. and Lysyak, L. (2011) Finansovi poserednyky: osnovni tendenciyi rozvytku v Ukrayini [Financial intermediaries: main development trends in Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 50, pp. 178–184.
5. Shkolnyk, I. (2007) Finansovi poserednyky ta yix rol u rozvytku finansovogo rynku [Financial intermediaries and its role in the development of the financial market]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoyi systemy Ukrayiny: zb. nauk. pracz.* Sumy, vol. 22, pp. 272–281.
6. Analitichni ohlyady Natsionalnoho banku Ukrayiny [Analytical reviews of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed 15 November 2021).
7. Analitichni materialy Natsionalnoyi komisiyi, shcho zdiysnyuye derzhavne rehulyuvannya u sferi rynkiv finansovykh posluh za 2011–2019 [Analytical materials of the National Commission for State Regulation of Financial Services Market for 2011–2019]. Available at: <http://www.nfp.gov.ua> (accessed 1 January 2020).

8. Analitychni ohliady industrii upravlinnia aktyvamy v Ukraini: analitychni materialy Ukrains'koi asotsiatsii investytsijnoho biznesu [Analytical reviews of the asset management industry in Ukraine: analytical materials of the Ukrainian Association of Investment Business]. Available at: <http://www.uaib.com.ua> (accessed 17 July 2021).

9. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnogo pensijnogo zabezpechennya stanom na 31.12.2020. [Results of development of the non-state pension

provision system as of 31.12.2020]. Available at: <http://www.nssmc.gov.ua> (accessed 25 November 2021).

10. Rezultaty analizu zvitnosti straxovykiv za 2020 rik [The results of the analysis of the reporting of insurance companies for 2020]. Available at: <http://www.bank.gov.ua> (accessed 25 November 2021).

11. Statystychna informatsiya Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Statistical information of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 November 2021).

РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК СУЧАСНА ОБЛІКОВА ПАРАДИГМА БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A MODERN ACCOUNTING PARADIGM OF BUDGET INSTITUTIONS

У статті досліджено тенденції трансформації облікової системи в установах бюджетної сфери в напрямі впровадження управлінського обліку як джерела даних для забезпечення процесів середньо- та довгострокового планування й оцінки ефективності бюджетних програм. Визначено особливості здійснення фінансово-господарської діяльності бюджетних установ, які відіграють важливу роль у процесі формування обліково-аналітичного забезпечення та повинні бути враховані під час впровадження управлінського обліку. Сформульовано завдання, які повинні вирішуватися в рамках управлінського обліку в бюджетних установах. Розглянуто доцільність запровадження методу бюджетування на основі результатів у бюджетних установах через його відмінність від постатейного методу формування бюджету. Сформульовано перелік питань, які повинні бути вирішені в процесі впровадження в установах бюджетної сфери технології бюджетування на основі результатів у рамках застосування програмно-цілового методу управління державними фінансовими ресурсами.

Ключові слова: управлінський облік, програмно-ціловий метод, бюджетування на основі результатів, результативність державних програм, перспективне бюджетування, розподіл бюджетних коштів.

The article examines the trends of transformation of the accounting system in public institutions in the direction of implementing management accounting as a source of data to ensure the processes of medium and long-term planning, assessing the effectiveness of budget programs and determining the degree of public policy goals. The peculiarities of financial and economic activities of budgetary institutions, which play an important role in the process of formation of accounting and analytical support and should be taken into account in the implementation of management accounting. The tasks to be solved within the framework of management accounting in budgetary institutions are formulated. The specifics of the impact on the process of preparation of accounting and analytical information produced by management accounting, the level of managers of budget funds within the unified system of management of public financial resources. The role of key performance indicators (KPIs) based on a balanced system of indicators in the implementation of management accounting in budgetary institutions as a means of providing accounting and analytical data of the process of risk-oriented management. The content and basic normative regulation of application of program-targeted budgeting in institutions of the budget sphere are analyzed. The expediency of introducing the method of budgeting on the basis of results in budgetary institutions due to its difference from the article-by-article method of budget formation is considered. The advantages of using the results-based budgeting method in Ukraine are shown. The necessity of further introduction of the results-based budgeting method in Ukraine as a measure to improve the public financial management system is substantiated. The list of issues that should be resolved in the process of implementation of budgeting technology in the institutions of the budget sphere on the basis of results in the application of the program-target method of management of public financial resources. The reasons for the unpreparedness of the domestic public finance management system to implement a results-oriented budgeting methodology, as well as the prerequisites for overcoming such negative phenomena that may be the key to the introduction of such accounting and analytical technology.

Key words: management accounting, program-target method, results-based budgeting, effectiveness of state programs, long-term budgeting, budget manager.

УДК 657.22:336.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-28>

Власова О.Є.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансово-економічної
безпеки, обліку і аудиту
Харківський національний університет
міського господарства
імені О.М. Бекетова

Vlasova Olena

O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

Постановка проблеми. Сьогодні бюджетні установи України функціонують у складних економічних умовах. З одного боку, спостерігається зниження темпів зростання фінансування їхньої діяльності державою, а з іншого – розширюється перелік завдань та державних соціальних програм, які покладаються на них.

Нові виклики, які постають перед бюджетними установами в процесі перебудови централізованої системи управління в ризикоорієнтовану систему, вимагають зміни парадигми облікового процесу щодо формування релевантної обліково-аналітичної інформації як джерела даних для забезпечення процесів середньо- та довгострокового планування, оцінки ефективності бюджетних програм

за напрямками використання бюджетних коштів та визначення ступеня досягнення цілей державної політики у відповідній сфері діяльності [1]. Тому створення в бюджетних установах системи управлінського обліку є об'єктивною необхідністю. Організація ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення управління публічними фінансами є визначальним чинником ефективності витрачання бюджетних ресурсів, зростання результативності діяльності суб'єктів державного сектору та набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінський облік уже давно відіграє активну роль у забезпеченні ефективного функціонування систем управління комерційними підприємствами,

проте щодо необхідності його впровадження та особливостей функціонування в бюджетних установах як способу розбудови облікової парадигми для забезпечення реалізації засад державної політики з модернізації бюджетного процесу немає однозначної позиції серед обліковців-практиків та наукової спільноти.

Дослідження теоретичних основ і методичних положень побудови управлінського обліку в діяльності суб'єктів державного сектору висвітлюються у працях таких науковців, як Л.П. Коритник [1], Т. Кондрашова [2], І. Парасій-Вергуненко [3], В. Пігош [4], С.В. Свірко [5; 6], Тростенюк [6].

Слід зазначити, що питання управлінського обліку є популярною темою дослідження в працях багатьох закордонних науковців, зокрема П. Атріл, Е. Макларни (Peter Atrill & Eddie McLaney, 2011) [7], Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер (С.Т. Horngren & G. Foster, 2012) [8]. Також упровадження управлінського обліку є сферою постійного моніторингу Інституту бухгалтерів з управлінського обліку, що об'єднує понад 60 тис фахівців по всьому світу, здійснює опрацювання накопиченого досвіду із цих питань та розробляє рекомендації для підвищення інформаційної якості обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття економічно обґрунтованих, тактично та стратегічно виважених управлінських рішень, особливо в умовах нагальної потреби в нових інноваційних підходах до побудови ефективної інформаційної системи формування даних та управління [9].

Не зменшуючи важливості проведених досліджень і цінності отриманих науковцями результатів, необхідно визнати, що обговорення ролі, змісту та особливостей упровадження управлінського обліку під час формування обліково-аналітичного забезпечення процесу управління суб'єктами державного сектору, особливо в умовах системної трансформації управління бюджетним процесом, не лише не завершено, а й є окремим перспективним напрямом досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення методологічного підґрунтя впровадження та функціонування управлінського обліку в установах державного сектору з урахуванням сучасних тенденцій державної політики щодо поліпшення інформаційної системи формування даних та управління економічними процесами в бюджетній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна трансформація системи управління бюджетними фінансами, яка передбачена Стратегією модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 р. [10], передбачає підвищення якості, повноти та достовірності облікових та економічних даних, на основі яких приймаються управлінські рішення у сфері державних фінансів.

Це зумовлює необхідність суттєвого переосмислення та модернізації аналітичного рівня даних бухгалтерського обліку розпорядників бюджетних коштів та забезпечення їх відповідності інформаційним потребам управління та взаємозв'язку із середньо- та довгостроковими цілями розвитку. Вочевидь, облік повинен відображати не лише результати фінансово-господарської діяльності попередніх періодів, а й продукувати перспективну інформацію для потреб усіх рівнів розпорядників бюджетних коштів з урахуванням упровадження засад ризикоорієнтованого управління державними фінансами.

Реалізація зазначених завдань потребує впровадження управлінського обліку як універсальної обліково-аналітичної системи, яка забезпечить релевантну інтерпретацію даних діяльності для прийняття економічно обґрунтованих, тактично та стратегічно виважених управлінських рішень і забезпечить зв'язок облікового процесу з процесом управління.

В умовах ринкової конкуренції та перманентного дефіциту фінансових ресурсів особливе значення управлінського обліку в бюджетній сфері полягає у формуванні ефективної системи планування, обліку, контролю та аналізу, оптимізації бюджетних видатків і доходів, оцінці ефективності використання ресурсів та успішній реалізації управлінських рішень.

Фінансово-господарська діяльність бюджетних установ як суб'єктів господарювання характеризується низкою особливостей, які відіграють важливу роль у процесі формування обліково-аналітичного забезпечення:

- бюджетні установи функціонують на правах державної чи комунальної форми власності, що визначає спеціальний порядок придбання, користування та відчуження власного капіталу та майна;
- отримання прибутку не є статутним завданням бюджетних установ, однак вони створюють певні соціальні вигоди для суспільства у вигляді надання нематеріальних та соціально значущих послуг;
- бюджетні установи в процесі надання таких послуг здійснюють видатки, які за економічним змістом відрізняються від витрат суб'єктів підприємницької діяльності;
- діяльність бюджетних установ характеризується високою трудомісткістю, а отже, великою питомою вагою видатків на заробітну плату;
- бюджетні установи не наділяються оборотними коштами. Фінансове становище їх визначається своєчасністю і повнотою надходження асигнувань із відповідних бюджетів чи оплатою рахунків згідно з прийнятими зобов'язаннями [11].

З огляду на специфіку діяльності бюджетних установ, мета управлінського обліку може бути визначена як підготовка релевантної інформації, спрямованої на вирішення таких завдань:

– планування та поточний контроль видатків бюджетної установи, виявлення і подальше зниження неефективних витрат;

– калькулювання собівартості послуг бюджетної установи;

– вироблення адекватної для поточного моменту цінової політики бюджетної установи, обґрунтування переліку послуг, що надаються (для установ, що здійснюють діяльність, яка приносить дохід);

– бюджетування діяльності установи;

– оцінка зовнішнього середовища (у тому числі можливих змін ринкової кон'юнктури) з метою вироблення стратегії розвитку бюджетної установи та визначення ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI);

– обґрунтування і презентація напрямів розвитку бізнес-моделі бюджетної установи;

– управління в рамках обраної бізнес-моделі окремими ресурсами бюджетної установи (із метою їх оптимального розподілу): людськими, фінансовими, матеріальними, нематеріальними, земельними і інформаційними (включаючи комунікаційні);

– підготовка варіативних прогнозів стратегічного розвитку бюджетної установи.

Слід зазначити, що на реалізацію перерахованих завдань управлінського обліку досить сильно впливають рівень розпорядників бюджетних коштів та специфіка здійснюваного ними управління державними фінансовими ресурсами.

Так, управлінський облік для головних розпорядників бюджетних асигнувань – це інструмент, що забезпечує отримання необхідної кількості якісної інформації про об'єкти управління з метою прийняття економічно обґрунтованих оперативних та стратегічних управлінських рішень, що передбачає фокусування уваги на оцінці зовнішнього середовища з метою вироблення стратегії розвитку та реалізації бюджетних програм із застосуванням програмно-цільового бюджетування, визначення ключових показників ефективності (KPI) на основі збалансованої системи показників, впровадження ризикоорієнтованого управління тощо.

Своєю чергою, управлінський облік на рівні розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня спрямований на планування та поточний контроль видатків бюджетної установи, виявлення і подальше зниження неефективних витрат та підвищення ефективності управління окремими ресурсами бюджетної установи, структурними підрозділами, видами діяльності, програмами, проектами тощо. На нашу думку, до технологій управлінського обліку, які можуть забезпечити вирішення означених завдань, можна віднести, зокрема, бюджетування, орієнтоване на результат.

Програмно-цільове бюджетування – це процес планування, затвердження та виконання

видаткової частини бюджету за програмами, а також результатів реалізації програм, розроблених на основі стратегічних цілей.

Відповідно до ч. 1 ст. 20 Бюджетного кодексу [12], у бюджетному процесі програмно-цільовий метод застосовується на рівнях державного та місцевих бюджетів. Водночас п. 18 розд. VI Бюджетного кодексу [12] передбачено, що цей метод на рівні місцевих бюджетів, які мають взаємовідносини з державним бюджетом, застосовується, починаючи зі складання проектів місцевих бюджетів на 2017 р., а на рівні місцевих бюджетів, які не мають взаємовідносин із держбюджетом, – починаючи зі складання проектів таких місцевих бюджетів на 2019 р.

Слід зазначити, що, незважаючи на задекларовані в Бюджетному кодексі засади впровадження програмно-цільового бюджетування, на практиці система управління бюджетними ресурсами зіштовхується з багатьма складностями. Унаслідок складності механізму ув'язки стратегії та бюджету, а також виявлення пріоритетних завдань учасникам бюджетного процесу під час складання бюджету необхідно враховувати не лише поточні видатки, а й фінансування цільових програм, у результаті чого на такі програми бюджетні асигнування виділяються не в повному обсязі, а виходячи із залишку бюджетних ресурсів, що можуть бути спрямовані на їх реалізацію. Унаслідок цього спостерігається ситуація, коли через нехватку ресурсів програми не виконуються взагалі або виконуються частково. Це призводить до того, що визначена пріоритетна стратегія залишається нереалізованою.

З огляду на це, у рамках трансформації державного управління фінансами потрібно змінювати орієнтири бюджетування з ресурсів на оцінку досягнення результатів за відповідними державними програмами чи підпрограмами. Це сприятиме підвищенню ефективності управління державними фінансами, а також забезпеченню принципів прозорості та підвітності бюджетного процесу. Для цього доцільними є заходи з розроблення та моніторингу показників результативності за кожною програмою (або підпрограмою), які б ґрунтувалися на застосуванні технології бюджетування, орієнтованого на результат.

Бюджетування на основі результатів (Performance budgeting), або «бюджетування, що орієнтується на результат» (performance-based budgeting), можна визначити як принцип або механізми, спрямовані на використання взаємозв'язків між засобами, наданими суб'єктами державного сектору, та їх результатами та/або результатами через використання інформації про діяльність під час прийняття рішень про розподіл ресурсів. Таким чином, здійснюється фокусування уваги на співставленні розміру та спрямованості

використання бюджетних ресурсів із показниками запланованих та досягнутих результатів за відповідними програмами.

За загальним правилом система бюджетування на основі результатів ґрунтується на використанні принципу ефективних цілей та спрямована на підвищення результативності й ефективності бюджетних видатків шляхом прив'язки фінансування установи державного сектору до результатів їхньої роботи [13, с. 77–78].

Порівняння діючої донині моделі постатейного бюджетування з методикою бюджетування на основі результатів виявляє низку переваг останньої:

- надає можливість більш ефективно розподіляти бюджетні ресурси між конкуруючими статтями видатків завдяки отриманню більш точної та повної інформації про результати реалізації програми відповідно до пріоритетів державної політики;

- економія бюджетних ресурсів за рахунок підвищення ефективності роботи державного сектору;

- виникнення підстав для підвищення якості внутрішнього контролю за діяльністю розпорядників та споживачів бюджетних ресурсів шляхом встановлення ключових показників ефективності (КПІ) та їх оцінка шляхом порівняння запланованих та фактичних даних;

- наявність підстав для децентралізації управління окремими розпорядниками бюджетних коштів, що надає певну їх самостійність у витрачанні бюджетних ресурсів для досягнення поставлених результатів (самостійність в оперативному управлінні витратами, економіка, зміна структури видатків за дотримання обмежень призначення та в рамках програм);

- можливість визначення взаємозв'язку між очікуваними результатами реалізації програми та обсягом необхідних для цього ресурсів;

- можливість підкріплення запитів щодо збільшення бюджетного фінансування економічно обґрунтованим розрахунком ефективності реалізації програми.

Таким чином, концепція бюджетування на основі результатів надає керівникам розпорядників бюджетних ресурсів різного рівня великий рівень гнучкості у використанні ресурсів порівняно з традиційними, ретельно контрольованими системами управління державними фінансами.

У процесі впровадження в установах бюджетної сфери технології бюджетування на основі результатів у рамках задекларованого управління державними фінансовими ресурсами за програмно-цільовим методом, на нашу думку, доцільно звернути увагу на такі моменти:

- посилення взаємозв'язків системи стратегічного планування з бюджетним плануванням, що включає у себе можливий перегляд етапів бюджетного процесу та гармонізацію його з початком розроблення стратегічних планів;

- уведення в бюджетне законодавство загальних засад орієнтованого на результат бюджетування шляхом внесення змін у Бюджетний кодекс та інші нормативні акти;

- створення системи управління результатами з використанням системного підходу;

- контроль ефективності використання бюджетних ресурсів, створення бази індикаторів і механізму їх моніторингу;

- забезпечення моніторингу ефективності як на рівні головних розпорядників бюджетних асигнувань (галузевих міністерств та відомств), так і отримувачів таких ресурсів шляхом закріплення відповідальних за досягнення визначених результатів, у тому числі встановлення особистої відповідальності та розроблення заходів заохочення в разі досягнення поставлених цілей, результативності;

- встановлення відповідальності учасників бюджетного процесу за якість підготовки бюджетних програм (наприклад, обґрунтованість показників, постановка завдань, цілей, своєчасність оформлення документів, представлення тощо);

- підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів усіх учасників бюджетного процесу за програмно-орієнтованим бюджетуванням, націленим на результат.

На жаль, сьогодні бюджетна система України адекватно не готова до запровадження принципів бюджетування, орієнтованого на результат, насамперед через нерозуміння сутності та процедур такої технології, коли необхідно взаємопов'язати між собою спрямування витрачання державних фінансів та результати діяльності того чи іншого розпорядника (споживача) бюджетних коштів. З іншого боку, існують проблеми дублювання функцій та відсутності нормативно встановлених показників оцінки ефективності результатів діяльності тих чи інших структур.

Отже, ця неготовність виявилася у двох аспектах: у неготовності самих структур до запровадження технології бюджетування, орієнтованого на результат, і неготовності самої системи публічного адміністрування в частині управління публічними фінансами адаптуватися як відповідь на нові виклики глобального та національного політичного й економічного середовища.

До того ж бюджетування, орієнтоване на результат, обов'язково ґрунтується на використанні системи середньострокового (тактичного) фінансового планування, коли кошториси та бюджетні розписи затверджуватимуться паралельно із затвердженням відповідного середньострокового плану.

В останні роки в Україні діє практично антикризова система управління, ніж система управління поточним процесом, тому говорити про якесь упрощення середньострокового планування дуже складно. Передбачити політичну та економічну ситуацію в Україні через три роки з урахуванням

впливу різноманітних глобальних (наприклад, пандемія COVID-19, дії найближчих сусідів, інфляція, зростання цін на сировинних ринках), політичних та економічних ризиків, зараз досить складно. А без системи середньострокового планування бюджетування, орієнтоване на результат, не діє.

Проте в Україні практично завершено реформу децентралізації міжбюджетних відносин, пов'язану з розмежуванням прав та повноважень між органами влади різного рівня. Це може бути фундаментом розроблення та впровадження показників оцінки результатів діяльності тих чи інших структур. Паралельно з трансформацією методології бюджетного планування в рамках управління публічними фінансами здійснюється гармонізація системи бухгалтерського обліку та звітності в Україні з міжнародними стандартами та директивами ЄС.

Усе це створює передумови для ефективного впровадження у діючу систему управління публічними фінансами технології бюджетування, орієнтованого на результат, як фундаментальної основи побудови системи управлінського обліку в установах бюджетної сфери.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, актуальність упровадження управлінського обліку в бюджетних установах, яка б ґрунтувалася на застосуванні технології бюджетування, орієнтованої на результат, зростає останніми роками у зв'язку з наявним трендом оптимізації діяльності таких установ «зсередини» і переходом до моделей економічної діяльності, націлених на внутрішню ефективність. Гнучкість системи бюджетування, орієнтованого на результат, дає змогу розпорядникам та споживачам бюджетних ресурсів планувати, виконувати, контролювати та аналізувати досягнення цілей за допомогою лише одного інструмента.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коритник Л.П. Концептуальні засади управлінського обліку суб'єктів державного сектору. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 2019. № 4. С. 30–38.
2. Кондрашова Т.М. Управлінський облік в державних вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2007. 20 с.
3. Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади побудови системи управлінського обліку за центрами відповідальності в закладах вищої освіти. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 70–80.
4. Пігош В. Формування системи управлінського обліку в державних вищих навчальних закладах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. № 2(7). С. 170–179. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pvavnz.pdf> (дата звернення: 10.01.2022).
5. Свірко С.В. Організація управлінського обліку в бюджетних установах: етап постановки та його

складові. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. № 2(24). С. 235–250.

6. Свірко С.В., Тростенюк Т.М. Функції, завдання, елементи та принципи управлінського обліку в державних закладах вищої освіти. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 41–46.

7. Atrill P., McLaney E. *Accounting and finance for non-specialists* : 7th ed. Printed by Ashford Colour Press Ltd. Gosport, 2011. 576 p.

8. Horngren C.T., Foster G. *Cost accounting a managerial emphasis* : 13 th ed. Published by Pearson. Prentice Hall in Upper Saddle River. N.J, 2012. 869 p.

9. Institute of Management Accountants : вебсайт. URL: http://www.imanet.org/resources_and_publications/research_studies_resources/statements_on_management_accounting.aspx (дата звернення: 10.01.2022).

10. Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> (дата звернення: 10.01.2022).

11. Атамас П.Й. *Облік у бюджетних установах* : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 288 с.

12. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.01.2022).

13. Робінсон М. Бюджетирование, ориентированное на результат. 234 с. URL: http://www.pfmresults.com/files/pb-budgeting-manual_rus.pdf (дата звернення: 11.01.2022).

REFERENCES:

1. Korytnyk L.P. (2019) Kontseptualni zasady upravlinskoho obliku subiektiv derzhavnoho sektoru [Naukovyi visnyk natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu], no. 4, pp. 30–38. (in Ukrainian)
2. Kondrashova T.M. (2007) Upravlinskyi oblik v derzhavnykh vyshchyykh navchalnykh zakladakh [Management accounting in state higher education institutions]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Parasiy-Verhunencko I.M. (2019) Kontseptualni Zasa pobudovy systemy upravlinskoho obliku za tse ntramy vidpovidalnosti v zakladakh vyshchoi osvity [Conceptual foundations of building a system of management accounting for the centers of responsibility in higher education institutions]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 6, pp. 70–80. (in Ukrainian)
4. Pihosh V. (2012) Formuvannia systemy upravlinskoho obliku v derzhavnykh vyshchyykh navchalnykh zakladakh [Formation of management accounting system in state higher educational establishments]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socioeconomic problems and the state*, 2(7), pp. 170–179. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pvavnz.pdf>. (in Ukrainian)
5. Svirko S.V. (2014) Orhanizatsiia upravlinskoho obliku v biudzhethnykh ustanovakh: etap postanovky ta yoho skladovi [Finansy, oblik i audit], part 2(24), pp. 235–250. (in Ukrainian)

6. Svirko S.V., Trosteniuk T.M. (2019) Funktsii, zavdannia, elementy ta pryntsypy upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity [Functions, tasks, elements and principles of management accounting in public institutions of higher education]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 2, pp. 41–46. (in Ukrainian)

7. Atrill, P. (2011) Accounting and finance for non-specialists // Atrill, P., McLaney, E. : 7 th ed., Printed by Ashford Colour Press Ltd., Gosport. (in English)

8. Horngren, C.T. (2012) Cost accounting a managerial emphasis, 13 th ed. // Horngren, C.T., Foster, G. Published by Pearson/Prentice Hall in Upper Saddle River, N.J. (in English)

9. Institute of Management Accountants. Available at: http://www.imanet.org/resources_and_publications/

[research_studies_resources/statements_on_management_accounting.aspx](http://www.imanet.org/resources_and_publications/research_studies_resources/statements_on_management_accounting.aspx) (in Ukrainian)

10. On approval of “Strategy for the modernization of the accounting system and financial reporting system in public sector for the period up to 2025” № 437 (2018, June 20). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80>. (in Ukrainian)

11. Atamas P.Y. (2009) Oblik u biudzhetnykh ustanovakh: navch. posib. (dlia stud. vyshchych navchalnykh zakladiv). Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

12. Biudzhetni kodeks Ukrainy // Dokument № 2456-VI, redaktsiia vid 01.01.2022 r. [Ofitsiinyi veb portal]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>, vilnyi. (in Ukrainian)

13. Robinson M. Biudzhetyrovanye, oryentirovannoe na rezultat. Available at: http://www.pfmresults.com/files/pb-budgeting-manual_rus.pdf (in Russian)

УПРАВЛІНСЬКИЙ АУДИТ ЯК ВИД НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ MANAGEMENT AUDIT AS A TYPE OF PROVISION OF CONSULTING SERVICES

УДК 657.6:005.942.

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-29>**Колісник Г.М.**д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ «Ужгородський національний
університет»**Гелей Л.О.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління
та експертизи товарів
ДВНЗ «Львівський національний
університет» імені Івана Франка**Шуліко А.О.**к.е.н.,
доцент кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ «Ужгородський національний
університет»**Kolisnyk Halyna**

Uzhhorod National University

Geley LiudmylaLviv National University named after Ivan
Franko**Shuliko Andrii**

Uzhhorod National University

У статті досліджено взаємодію консультаційних послуг та аудиту, розглянуто процес розроблення й удосконалення теоретичної бази вітчизняного аудиту. Розглянуто тлумачення термінології «операційний аудит», «управлінський (виробничий) аудит», «аудит господарської діяльності» різними авторами. Розглянуто чинну систему нормативного регулювання аудиторської діяльності в Україні та надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності щодо забезпечення суб'єктів аудиторської діяльності, що розроблено на підставі Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Досліджено роль і місце аудиту як висококваліфікованої професійної діяльності. Розглянуто взаємозв'язок управлінського аудиту з операційним аудитом, виробничим аудитом та аудитом господарської діяльності, які широко використовуються сьогодні. З'ясовано, що аудит є послугою, яка надається в рамках жорсткого інструментарію в процесі діяльності замовника.

Ключові слова: аудит, консультаційні послуги, консалтингові послуги, аудит управлінської діяльності, операційний аудит, управлінський (виробничий) аудит, або аудит господарської діяльності.

The interaction of consulting services and audit is investigated in the article. It has been proven that modern consulting is not limited to providing advice, but contains a number of processes from collecting and analyzing information to implementing recommendations. The process of development and improvement of the theoretical basis of domestic audit and problems of theoretical and methodological nature is considered, there is a need to understand the essence of management audit. The necessity of audit in the context of socio-economic and socio-political transformations taking place in Ukraine is studied, its interpretation from the newest organizational-legal, information-methodical, technological and other positions is given. Different authors have considered the interpretation of the terminology "operational audit", "management (production) audit", "audit of economic activity". The current system of regulatory regulation of auditing activities in Ukraine and the provision of services for mandatory audit of financial statements to provide audit entities, which was developed on the basis of the Law of Ukraine "On Auditing Financial Reporting and Auditing". It has been proven that auditing is a service provided within the framework of rigid tools in the process of working with the financial side of the customer's activities, and the consultant is largely focused on his own set of methods and ways to solve customer problems. It was found that consulting services differ from audit time in the performance of work, and the difference in the provision of audit services is not only in its objectives, but also in the method of financing services. The role and place of auditing as a highly qualified professional activity are studied. The relationship of management audit with operational audit, production audit and audit of economic activity, which are widely used at present, is considered. It is proved that the relationship between management audit and management consulting should be considered in the context of service provision, given that one and the other service can occupy two positions: on the one hand, have an internal nature, independently carried out by structural services, and on the other hand – external independent specialists in the field of auditing, in general, and management audit.

Key words: audit, consulting services, consulting services, management audit, operational audit, management (production) audit, or business audit.

Постановка проблеми. Сьогодні ринок послуг є невід'ємною частиною економічних відносин і становить дедалі більшу частку внутрішнього валового продукту (ВВП) національних економік та розвинених країн світу.

Пройшовши шлях від жорсткого обмеженого спектру послуг, переважно наданих із метою особистого споживання, послуга стала нести соціальну функцію, задовольняючи потреби окремого індивідуума і набуваючи громадської значимості.

Надання консалтингових послуг у сфері аудиту управлінської діяльності в Україні є порівняно новим видом діяльності, тому процес розвитку аудиту управлінської діяльності супроводжується виникненням проблемних питань, що зумовлені впливом цілої низки чинників і обставин: недосконалістю вітчизняного законодавства з аудиту, незначним практичним досвідом, відсутністю методології проведення аудиту.

Однією з актуальних проблем теоретико-методологічного характеру є потреба усвідомлення сутності аудиту управлінської діяльності. Йдеться про необхідність розгляду такого аудиту в контексті

суспільно-господарських та соціально-політичних трансформацій, що відбуваються в Україні, його інтерпретації з новітніх організаційно-правових, інформаційно-методичних, технологічних та інших позицій.

На сучасному етапі в наукових колах не існує єдиних концептуальних засад щодо стану та перспектив розвитку аудиту управлінської діяльності в Україні. Не вирішена і проблема визначення його головних понятійних категорій. Неоднозначне тлумачення сутності поняття «аудит управлінської діяльності» зарубіжними та вітчизняними вченими зумовило необхідність подальшого дослідження проблематики узгодження дефініцій аудиту управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади аудиту управлінської діяльності в Україні та проблематики узгодження дефініцій досліджуються у працях українських учених. О.В. Артюх у статті «Аудит управлінської діяльності в Україні: проблематики узгодження дефініцій» розглядає дослідження дефініційної проблематики аудиту управлінської діяльності та пошук шляхів

визначення єдиної термінології, яка б розкривала сутність аудиту управлінської діяльності [1, с. 175]. В.С. Адамовська у статті «Аудит ефективності управлінської діяльності» досліджує теоретичні основи визначення сутності аудиту управлінської діяльності, його видів та об'єктів перевірки, а також визначення напрямів його проведення; на думку автора, це дасть змогу виявити можливості поліпшення господарської діяльності [2].

Проблеми впровадження, становлення, розвитку, застосування методичних прийомів, окремих особливостей аудиторської діяльності в країні розглядалися в наукових працях та публікаціях як вітчизняних учених: М.Т. Білухи, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, А.М. Герасимовича, Г.М. Давидова, Н.І. Дорош, С.Я. Зубілевич, А.М. Кузьмінського, М.Д. Корінько, Р.О. Костирко, В.І. Лазуренко, Н.М. Малюги, Є.В. Мниха, О.А. Петрик, І.І. Пилипенко, В.П. Пантелєєва, В.С. Рудницького, В.В. Сопко, Л.К. Сука, М.Г. Чумаченко, В.Г. Швеця, В.О. Шевчука та ін., так і зарубіжних: В.Д. Андрєєва, М.П. Баришнікова, А.М. Богомолова, С.М. Бичкової, Н.А. Голощапової, П.І. Камишанова, Я.В. Соколова, В.В. Скобари, Л.З. Шнайдермана, Р. Адамса, Р. Доджа, Дж.К. Робертсона, Ф. Дефліза, Генрі Р. Дженіка та ін.

У вітчизняній економічній літературі дефініція «аудит управлінської діяльності» розглядається через призму: аудиторського контролю – невід'ємної функції управління; користування інформацією лише працівниками управління підприємством; функцій, якими є не тільки поточний контроль за господарськими операціями, а й прогнозування, аналіз інших функцій управління господарською діяльністю [11, с. 212].

Проте ці дослідження не спрямовані на вирішення низки проблем, які пов'язані з розробленням теоретичних та організаційно-методичних аспектів проведення управлінського аудиту як виду надання консалтингових послуг.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування сутності, мети, ролі, значення та планування управлінського аудиту як виду надання консалтингових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Взаємодія консультаційних послуг та аудиту – одне зі спірних питань наукової спільноти та бізнесу. Консалтинг розглядається різними авторами як супутня аудиту послуга або, навпаки, аудит є одним із видів консультаційних послуг. У зв'язку із цим у дослідженні необхідно виділити ключові відмінності щодо визначення поняття консультаційних послуг, які демонструють, що консультаційна послуга включає у себе більшу кількість робіт, що виробляються консультантом, натомість окрема порада з того чи іншого напряму замовника. Сучасне консультування не зводиться до надання порад, а містить низку процесів – від збору та

аналізу інформації до впровадження рекомендацій. Тому визначення консалтингу виключно як поради спотворює розуміння його сутності. Процес розроблення та вдосконалення теоретичної бази вітчизняного аудиту має першочергове значення для розвитку всієї системи аудиту як одного зі самостійних видів підприємницької та професійної діяльності і прикладної економічної науки. У зв'язку із цим необхідне здійснення даного процесу з метою подальшого забезпечення системи управління організаціями незалежною та якісною оцінкою ефективності фінансово-господарської діяльності у поточному періоді та довгостроковій перспективі, а також оцінкою ефективності прийнятих управлінських рішень.

Зарубіжні автори дають різне тлумачення термінології такого виду аудиту. Так, американські вчені одночасно вживають терміни «управлінський аудит» і «операційний аудит», під якими розуміється «вивчення аудитором операцій компанії з метою дати рекомендації щодо економічного і ефективного використання їхніх ресурсів, ефективного досягнення цілей і здійснення практики компанії» [2].

Інші зарубіжні вчені [2] дотримуються думки щодо використання терміну «операційний аудит», але під час застосування надають перевагу термінам «управлінський (виробничий) аудит», або «аудит господарської діяльності». При цьому визначають управлінський (виробничий) аудит як перевірку й удосконалювання організації та управління підприємством, якісних боків виробничої діяльності, оцінку ефективності виробництва й фінансових вкладень, продуктивності, раціональності використання коштів, їх економії. Операційний аудит трактується як одна з функцій управління, адекватна внутрішньому аудиту, й як дослідження господарської системи з погляду її ефективності. У цьому аспекті метою операційного аудиту є дослідження ефективності і продуктивності тієї чи іншої підсистеми будь-якої загальної системи, підтвердження законності діяльності управлінців, правильності складання податкової звітності, використання фондів, визначення кінцевого результату діяльності господарської системи.

На думку деяких фахівців, аудит управлінської діяльності – це різновид операційного аудиту, який спрямований на оцінювання ефективності управління організаційною одиницею. При цьому він концентрується більше на ефективності, ніж на продуктивності, яку можна розглядати як вхідну міру. Це стосується контролю за рівнем витрат і поточних функцій мінімізації витрат. Ефективність – орієнтовний вихід – міра продуктивності використання ресурсів підприємства. Продуктивність може розглядатися також із погляду зростання прибутковості, рентабельності. За високого рівня організації продуктивність стає менш важливою стосовно ефективності [3].

Дослідники поділяють управлінський (операційний) аудит на три види: функціональний, організаційний і спеціальний [3].

Під функціональним аудитом учені розуміють аудит окремих функцій постачання, виробництва, збуту або функції отримання і витрачання грошових коштів, здійснення грошових розрахунків тощо. У вітчизняній економічній літературі це називають процесами (циклами) господарських операцій.

Організаційний аудит передбачає дослідження певної підсистеми або окремих структурних підрозділів (наприклад, відділ, цех або дочірня компанія). Основна увага під час організаційного аудиту спрямована на виявлення того, наскільки ефективно і продуктивно взаємодіють функції. Для цього виду аудиту особливо важливі план організації і метод координації діяльності [3].

На думку економістів, спеціальний аудит визначається різноспрямованістю відповідно до потреб адміністрації. Тому до спеціального аудиту можна віднести визначення неефективності функціонування системи електронної обробки даних, дослідження можливості зловживань у тому чи іншому підрозділі підприємства, пропозиції щодо зниження собівартості продукції (робіт, послуг) тощо.

Інші вчені [3] пропонують операційний аудит поділити на технологічний, організаційний, економічний, правовий, соціальний. На їхню думку, за допомогою технологічного аудиту контролюють професійний рівень техніки та технології будь-якої системи виробництва, організаційного аудиту – функціонування процесу або побудови будь-якої господарської системи на основі прийнятих норм, економічного аудиту – дотримання економічних норм, тенденцій та їх змін, правового аудиту – виконання міжнародних, державних законодавчих актів, положень, розпоряджень керівника, соціального аудиту – виконання колективних договорів між керівництвом підприємств та фірмами. При цьому визначають операційний аудит як управлінський аудит, що спрямований на оцінку стану взаємодії функцій виробництва та проводиться для підтвердження законності, ефективності діяльності управлінців, правильності складання податкової звітності, можливості поліпшення діяльності підприємства.

Відповідно до наукових розробок західних учених, управлінський аудит – це огляд, призначений для з'ясування того, чи виконуються цілі і процедури, визначені вищим керівництвом, чи ні [3].

За визначенням деяких учених, управлінський аудит – це вивчення ділових операцій із метою розроблення рекомендацій відносно більш економічного й ефективного використання ресурсів, результативності в досягненні цілей діяльності і відповідності політиці організації [1, с. 177]. Тобто за допомогою управлінського аудиту керівництво забезпечує контроль виконання рішень,

спрямованих на збільшення ефективності і результативності діяльності чи управлінського впливу.

Винятковим аспектом, що заслуговує на особливу увагу, є взаємозв'язки між аудитом ефективності, аудитом програми та управлінським аудитом. Зокрема, аудит ефективності – це, як правило, безперервний процес моніторингу та звітності про виконання програми, зокрема ходу її виконання з метою досягнення встановлених заздалегідь цілей. Оцінка ефективності може охоплювати вид або рівень виконання діяльності за програмою (процес), прямі продукти і послуги, що їх забезпечує програма (результати) або наслідки цих результатів. Оцінка ефективності зосереджує увагу на тому, чи досягнуті цілі або вимоги програми, які виражають у вимірних нормах діяльності. Через свою природу оцінка ефективності може слугувати попереджувальним сигналом для керівництва і засобом покращання підзвітності для громадськості.

У сучасних умовах ринкових відносин і безперервно зростає конкуренції як на вітчизняному, так і на світовому ринку збуту товарів, робіт та послуг, ефективність фінансово-господарської діяльності організації багато в чому зумовлена не лише її виробничими потужностями та попитом на продукцію. Комерційні організації з метою підвищення ефективності ведення бухгалтерського обліку та достовірності бухгалтерської (фінансової) звітності проводять аудит бухгалтерської (фінансової) звітності. Основні критерії обов'язковості проведення аудиту закріплені у ст. 16 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII (остання редакція від 01.08.2021) [8].

Аудит є послугою, що надається в рамках жорсткого інструментарію в процесі роботи з фінансовим боком діяльності замовника. З іншого боку, консультант багато в чому орієнтується на власний набір методів роботи та способів вирішення проблем замовника. Своєю чергою, консультаційні послуги від аудиту відрізняє час виконання робіт. На відміну від аудиту консультаційний проєкт може вимірюватися термінами тривалішими та становити будь-який необхідний період, який погоджений замовником та продуцентом.

Відмінність у наданні послуг аудиту полягає не тільки у його цілях, а й у способі фінансування послуг. Замовник послуги під час проведення обов'язкового аудиту – сама особа, що аудується, у разі наявності вимог законодавства. Замовник послуги обов'язкового аудиту фінансує перевірку. За відсутності необхідності проведення обов'язкового аудиту цю послугу оплачує особа, яка ініціює аудиторську перевірку [3]. Консалтинг практично не буває обов'язковим, отже, цю послугу завжди оплачує замовник, і він є користувачем продукту консалтингу.

Обов'язковий аудит фінансової звітності – аудит фінансової звітності (консолідованої фінансової звітності) суб'єктів господарювання, які відповідно до законодавства зобов'язані оприлюднити або надати фінансову звітність (консолідовану фінансову звітність) користувачам фінансової звітності разом з аудиторським звітом, що проводиться суб'єктами аудиторської діяльності на підставах та в порядку, передбачених Законом, схематично представлені на рис. 1.

У суб'єкті аудиторської діяльності за основним місцем роботи має працювати не менше трьох аудиторів. Під час надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес (окрім тих, що відповідають критеріям малого підприємства), за основним місцем роботи має працювати не менше п'яти аудиторів із загальною чисельністю штатних кваліфікованих працівників, які залучаються до виконання завдань, не менше 10 осіб, з яких щонайменше дві особи повинні підтвердити кваліфікацію відповідно до ст. 19 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII (остання редакція від 01.08.2021) [8] або мати чинні сертифікати (дипломи) професійних організацій, що підтверджують високий рівень знань із міжнародних стандартів фінансової звітності.

Перелік професійних організацій, сертифікат (диплом) яких свідчить про високий рівень відповідних знань, затверджується Радою нагляду.

Роль аудиту, якому протягом усього часу проведення економічних реформ в Україні як висококваліфікованої професійної діяльності приділялася

особлива увага, безперервно зростає. При цьому бізнес-процеси та бізнес-операції, що протікають не лише на рівні макроекономіки (країни чи регіону), а й у самих організаціях із різною галузевою специфікою та належністю, визначають необхідність у розробленні нових підходів до вирішення безперервно виникаючих проблем та завдань, які будуть націлені не тільки на вираз думки аудитором щодо достовірності бухгалтерської (фінансової) звітності, а й дадуть змогу проводити дослідження різних ділянок та напрямів фінансово-господарської діяльності організації – від визначення потенційних загроз та можливостей щодо їх подолання до оцінки інвестиційної привабливості інвестиційних проєктів, що плануються до здійснення.

Власники та управлінський персонал хочуть знати не лише поточне фінансове становище організації, а й майбутні її можливості. У зв'язку із цим одним з актуальних сьогодні є управлінський аудит.

Актуальність управлінського аудиту на етапі ринкових відносин зумовлена об'єктивно назрілою необхідністю підвищення ефективності управління комерційною організацією в умовах зростання ринкової конкуренції, а також прийняттям її керівництвом управлінських рішень. В умовах ринку товарів, робіт і послуг, що стрімко зростає, та членство України у Світовій організації торгівлі, основними принципами діяльності якої є взаємне надання сприятливого режиму в торгівлі та загалом транспарентність торгової політики, управлінський аудит – саме той новий концептуальний підхід сучасного системного та комплексного

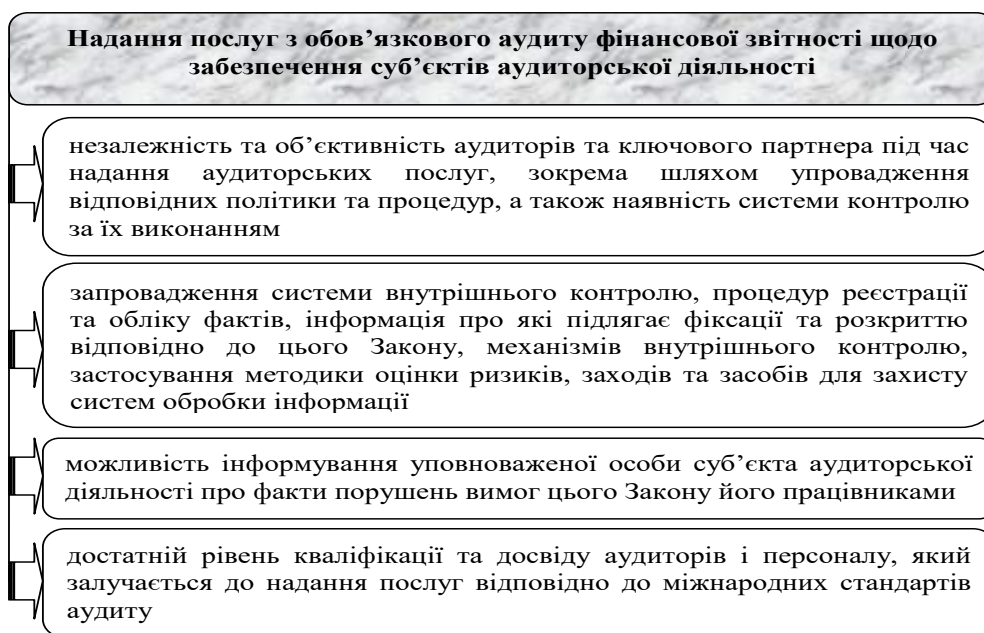


Рис. 1. Надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності щодо забезпечення суб'єктів аудиторської діяльності

Джерело: розроблено авторами на підставі Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»

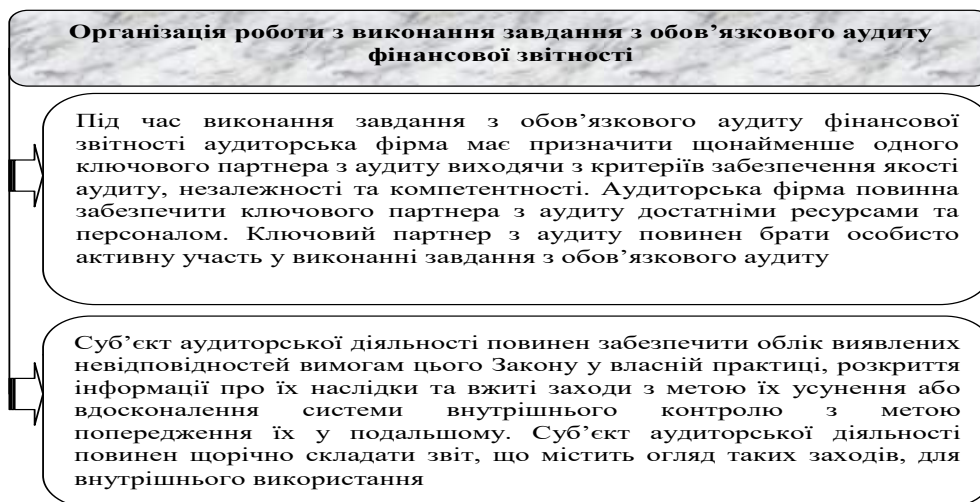


Рис. 2. Організація роботи з виконання завдання з обов'язкового аудиту фінансової звітності

Джерело: розроблено авторами на підставі Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»

дослідження організації, яка здатна забезпечити успішне функціонування її фінансово-господарську діяльність у стратегічній перспективі у вигляді дослідження поточного положення [2].

Чинна система нормативного регулювання аудиторської діяльності в Україні не містить поняття «управлінський аудит», під аудитом фінансової звітності розуміють аудиторську послугу з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб'єкта господарювання, або іншого суб'єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність у всіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам.

Зазначимо, що критерієм якості такого обліку та звітності є нормативно-законодавчі акти, методичні вказівки та рекомендації, розроблені для цілей ведення бухгалтерського обліку та складання звітності.

Таким чином, відповідно до вимог законодавства галузі аудиторської діяльності, управлінський аудит можна віднести до виду ініціативних перевірок, користувачами якого будуть власники комерційної організації та апарат управління. Однак через те, що управлінський аудит включає елементи аудиту ефективності, який передбачає проведення аудиторської перевірки як у приватному (корпоративному) секторі вітчизняної економіки, так і державному, у деяких випадках можна говорити про нього як обов'язковий вид аудиту.

Сутність та необхідність упровадження управлінського аудиту в практичну діяльність аудиторських організацій є дискусійним питанням, при цьому за цим видом аудиту існує безліч теоретичних знань та практичних напрацювань, які необхідно застосовувати та надалі розвивати. Управлінський аудит за своїм значенням має закордонне коріння.

Багато авторів нерідко прирівнюють зміст та сутність управлінського аудиту до змісту та сутності аудиту господарської діяльності. Аудит господарської діяльності достатньо близький до управлінського аудиту, однак повною мірою йому не може бути рівнозначний. У цьому авторами не вказується необхідний перелік відмінних рис одного виду аудиту від іншого.

Між управлінським аудитом та аудитом господарської діяльності, на нашу думку, існують відмінності, однак через безперервне вдосконалення та розвитку вітчизняного аудиту такі відмінності стають більш розмитими і управлінський аудит може бути рівнозначний аудиту господарської діяльності. На рис. 3. представлено взаємозв'язок управлінського аудиту з операційним аудитом, виробничим аудитом та аудитом господарської діяльності, які широко використовуються сьогодні.

Таким чином, можемо стверджувати, що аудит системи управління організацією, досліджуючи сформовану систему менеджменту в організації, є невід'ємною частиною управлінського аудиту. Тому в процесі визначення величини інвестиційної привабливості інвестиційного проєкту, що планується до здійснення, у рамках проведення управлінського аудиту зростання сукупного обсягу грошового потоку від можливої його реалізації, а також зміна податкового тягаря та кінцевого фінансового

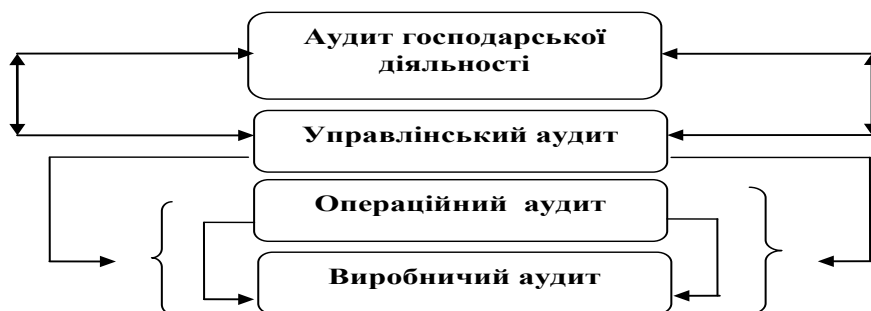


Рис. 3. Взаємозв'язок управлінського аудиту з операційним, виробничим та аудитом господарської діяльності

Джерело: розроблено авторами за [3]

результату (прибуток або збиток) об'єкта дослідження багато в чому залежить від професійних та виважених управлінських рішень, прийнятих керівництвом та власниками господарюючого суб'єкта, чисельності додатково необхідного персоналу як засобу праці з реалізації інвестиційних вкладень та винагороди, що встановлюється їм.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проаналізувавши різні точки зору про сутність управлінського аудиту та його зміст, ми дійшли висновку про те, що управлінський аудит – це комплекс аудиторсько-консалтингових послуг, що включає такі напрями, як: аудит спеціальної звітності або її частини, надання супутніх аудиту послуг (у частині погоджених процедур та компіляції фінансової інформації) та інших консалтингових послуг, які тією чи іншою мірою націлені на вдосконалення системи управління та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності комерційної організації.

З огляду на практику ведення бізнесу, досвід показує, що наявність пропозиції аудиторських та консультативних послуг в одній компанії базується на розмежуванні діяльності самої компанії з чітким виділенням аудиторського та консультативного спрямування з метою зберегти самостійність кожного з напрямів. Тому необхідно враховувати факт того, що одна та інша послуга може займати дві позиції: з одного боку, вони можуть мати внутрішній характер – самостійно здійснюються структурними службами суб'єкта господарювання, а з іншого – зовнішніми незалежними спеціалістами в галузі аудиторської діяльності у цілому та управлінського аудиту зокрема.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Артюх О.В. Аудит управлінської діяльності: проблематика узгодження дефініцій. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економіка, політологія, історія.* 2012. Вип. 10(162). С. 175–185.
2. Адамівська В.С. Аудит ефективності управлінської діяльності. *Ефективна економіка.* 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2904> (дата звернення: 21.01.2021).

3. Галкина Е.В. Финансово-аналитические аспекты стратегического аудита. URL: http://www.rusnauka.com/l1/EI/SN_2010/Economics/62537.doc.htm (дата звернення: 21.01.2021).

4. Колісник Г.М., Слюсаренко В.Є. Аудит : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Ужгород : Центр учбової літератури, 2016. 342 с.

5. Кулаковська Л.П., Піча Ю.В. Основи аудиту : навчальний посібник. Львів:Новий світ–2000,2002. 504с.

6. Про Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України, поточна редакція від 10.08.2021 № z0336-13. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 21.01.2022).

7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом : учебник для вузов. Москва : Финстатинформ, 1997. 878 с.

8. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України, поточна редакція від 01.08.2021 № 2258-VIII. *Верховна Рада України.* URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.01.2022).

9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України, поточна редакція від 01.07.2021 № 996-XIV. *Верховна Рада України.* URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.01.2022).

10. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента : учебник для вузов ; 4-е изд. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 320 с.

11. Аудит адміністративної діяльності : навчальний посібник / А. Чемерис, М. Лесечко, Р. Рудніцька, О. Чемерис. Львів : Львів. регіон. ін-т держ. упр. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, 2003. 207 с.

REFERENCES:

1. Artyukh O.V. (2012) Audit upravlins'koї diyal'nosti : problematika uzgodzhennya definiitsiy. *Naukoviy visnik Odes'kogo natsional'nogo ekonomichnogo universitetu. Nauki: ekonomika, politologiya, istoriya*, vol. 10(162), pp. 175–185.
2. Adamovs'ka V.S. (2014) Audit effektivnosti upravlins'koї diyal'nosti. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2904> (accessed 21 January 2021).

3. Galkina E.V. Finansovo-analiticheskie aspekty strategicheskogo audita. Available at: http://www.rus-nauka.eom/I1EISN_2010/Economics/62537.doc.htm (accessed 21 January 2021).
4. Kolisnik G.M., Slyusarenko V.E. (2016) Audit: navch. posib. 2-ge vidannya pereroblene i dopovnene. Uzhgorod: «Tsentri uchbovoi literaturi», 342 p.
5. Kulakovs'ka L.P., Picha Yu.V. (2002) Osnovi auditu: navchal'niy posibnik dlya studentiv vishchikh zakladiv osviti. L'viv: «Noviy svit – 2000», 504 p.
6. Pro Natsional'ne polozhennya (standart) bukhgalters'kogo obliku 1 «Zagal'ni vimogi do finansovoi zvitnosti»: Nakaz Ministerstva finansiv Ukraïni potochna redaktsiya vid 10.08.2021 r. № z0336-13. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (accessed 21 January 2022).
7. Odegov Yu.G., Zhuravlev P.V. (1997) Upravlenie personalom: ucheb. dlya vuzov. Moscow: Finstatinform, 878 p.
8. Pro audit finansovoi zvitnosti ta auditors'ku diyal'nist': Zakon Ukraïni potochna redaktsiya vid 01.08.2021 roku № 2258-VIII. Verkhovna Rada Ukraïni. Available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (accessed 21 January 2022).
9. Pro bukhgalters'kiy oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraïni: Zakon Ukraïni potochna redaktsiya vid 01.07.2021 № 996-XIV. Verkhovna Rada Ukraïni. Available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (accessed 21 January 2022).
10. Khanger Dzh.D., Uilen T.L. (2008) Osnovy strategicheskogo menedzhmenta: ucheb. dlya vuzov. 4-e izd. Moscow: YuNITI-DANA, 320 p.
11. Chemeris A., Lesechko M., Rudnits'ka R., Chemeris O. (2003) Audit administrativnoi diyal'nosti: Navchal'niy posibnik. L'viv: L'viv. region. in-t derzh. upr. Ukr. akad. derzh. upr. pri Prezidentovi Ukraini, 207 p.

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОВГОСТРОКОВИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ

FORM OF SECURITY OF MANAGEMENT OF LONG-TERM DIMENSIONS OF BUSINESS ENTERPRISES

У статті розкрито сутність, визнання та оцінку довгострокових зобов'язань, наведено їх склад, узагальнено методичку обліку довгострокових зобов'язань та розкриття інформації у фінансовій звітності, на основі якої підприємство приймає управлінські рішення. Розкрито інформацію про сутність та оцінку довгострокових зобов'язань. Оцінка зобов'язань може бути достовірно визначеною, проте у майбутньому під час погашення цих зобов'язань можуть зменшитися економічні вигоди. Наведено склад довгострокових зобов'язань відповідно до НП(С)БО 11 «Зобов'язання» та Плану рахунків. Розглянуто кореспонденцію рахунків щодо обліку довгострокових зобов'язань із фінансової оренди, за облигаціями, реалізованими з премією та дисконтом, векселями у національній валюті. Представлено інформацію про методологічні засади формування в обліку зобов'язань та розкриття їх у звітності, яка регулюється законодавчою нормативною базою. Довгострокові зобов'язання відображаються у пасиві балансу за їх теперішню вартість у II розділі, а у примітках до фінансової звітності наводиться інформація про перелік і суми зобов'язань. На основі цієї звітності підприємство може приймати управлінські рішення.

Ключові слова: кредиторська заборгованість, зобов'язання, довгострокові зобов'язання підприємства, теперішня вартість, дисконтування, ставка дисконту, нормативна вартість.

The article reveals the nature, recognition and evaluation of long-term liabilities, their composition, summarizes the method of accounting for long-term liabilities and disclosure of information in the financial statements, based on which the company makes management decisions. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations aimed at improving the accounting support for long-term liabilities. The article will reveal information about the nature and evaluation of long-term liabilities. Valuation of liabilities can be measured reliably, and the future benefits of reducing those liabilities may decrease. This paper presents the composition of long-term liabilities in accordance with NP (S) BU 11 "Liabilities" and the Chart of Accounts. Correspondence of accounts on accounting of long-term financial lease liabilities, bonds sold at a premium and at a discount, promissory notes in national currency will be considered. In modern conditions, enterprises are one of the main sources of financing of economic activity, so the use of obligations effectively (or productively) affects the activities of enterprises. The issue of accounting for accounts payable (long-term and current) is relevant for enterprises, because the financial condition of the enterprise largely depends on the effective management of this type of debt. The question of timeliness of settlements between business entities is acute. Failure to repay liabilities, including long-term ones, leads to the accumulation of such debt and the depreciation of funds for creditors, which adversely affects the financial condition of the enterprise. The solution to this problem is possible under the conditions of effective management of long-term liabilities based on the analysis of information generated in the accounting system for reflection in the financial statements. The information on methodological bases of formation in the account of obligations and their disclosure in the reporting which is regulated by the legislative base is presented. Long-term liabilities are reflected in the liabilities of the balance sheet at their present value in Section II, and the notes to the financial statements provide information on the list and amounts of liabilities. Based on this reporting, the company can make management decisions.

Key words: accounts payable, liabilities, long-term liabilities of the enterprise, present value, discounting, discount rate, regulatory value.

УДК 657.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-30>

Мельник Т.Г.

к.е.н., доцент кафедри обліку та аудиту
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Ледіна А.В.

магістрантка
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Melnik Tatiana

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Ledina Anna

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Постановка проблеми. У сучасних умовах на підприємствах зобов'язання є одним із головних джерел фінансування господарської діяльності, тому використання зобов'язань результативно (або продуктивно) впливає на діяльність підприємств. Питання обліку кредиторської заборгованості (довгострокової та поточної) є актуальним для підприємств, адже фінансовий стан підприємства значною мірою залежить саме від ефективного управління цим видом заборгованості. Гостро постає питання своєчасності проведення розрахунків між суб'єктами господарювання. Порухення строків погашення зобов'язань, зокрема довгострокових, призводить до накопичення такої заборгованості та знецінення грошових коштів для кредиторів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Вирішення зазначеної проблеми можливе за умов ефективного управління довгостроковими

зобов'язаннями на підставі аналізу інформації, що формується у системі бухгалтерського обліку для відображення у фінансовій звітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми обліку довгострокових зобов'язань, зокрема визначення їхньої сутності, оцінки, організації, методички обліку, висвітлювалися у працях таких науковців і практиків, як: Н.П. Михайлишин [1], А.В. Фрайман, Н.М. Селіванова [2], В.Д. Кубік, Р.М. Волчек [3], Б.В. Вакарова [4], І. Таран [5], О.О. Кирилов [6], І.Я. Омецінська [7] та ін.

Проте окремі проблеми обліку довгострокових зобов'язань підприємств, а саме їх оцінки, класифікації, умов визнання, методички та організації обліку відповідно до нових вимог, потребують додаткових досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних положень

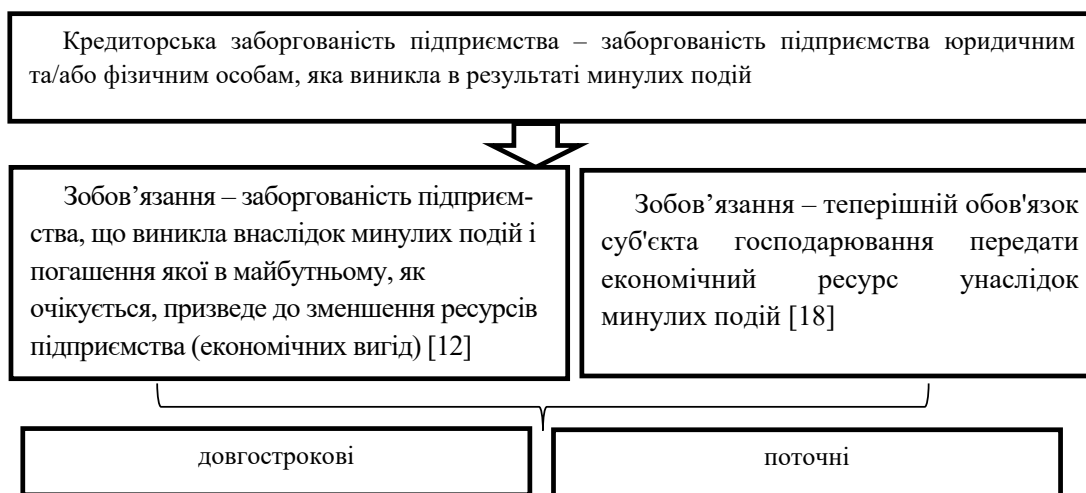


Рис. 1. Довгострокові зобов'язання як складова частина кредиторської заборгованості підприємства

Джерело: складено за [12; 18]

та розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення облікового забезпечення управління довгостроковими зобов'язаннями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бухгалтерський облік виступає як джерело інформації, яка збирається, обробляється та надається користувачам для прийняття ними управлінських рішень. Зобов'язання у бухгалтерському обліку – це складова частина кредиторської заборгованості підприємства (рис. 1).

Визнання зобов'язання здійснюється підприємством за умови дотримання таких критеріїв [12; 18]: оцінка може бути достовірно визначена; існує ймовірність зменшення економічних вигід у майбутньому внаслідок його погашення.

Методологічні засади формування у бухгалтерському обліку інформації про зобов'язання, у т. ч. довгострокові, та її розкриття у фінансовій звітності визначають НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», НП(С)БО 11 «Зобов'язання», «13 «Фінансові інструменти», 14 «Оренда», 17 «Податок на прибуток» для підприємств, які застосовують національні положення стандарти бухгалтерського обліку. Підприємства, які зобов'язані вести бухгалтерський облік та складати фінансову звітність за МСФЗ, повинні керуватися вимогами МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації», МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», МСФЗ 16 «Оренда», МСБО 1 «Подання фінансової звітності», МСБО 12 «Податок на прибуток», МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання».

Довгострокові зобов'язання за НП(С)БО 11 та МСФЗ визначаються як «усі зобов'язання, які не є поточними зобов'язаннями» [12], що за своєю суттю надто загальне. Склад довгострокових зобов'язань відповідно до НП(С)БО 11, Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань,

господарських операцій підприємств і організацій (План рахунків) представлено в табл. 1.

І. Таран [5] окреслив вимоги, які необхідно враховувати для класифікації зобов'язань за МСБО 1 у його новій редакції: «Зобов'язання належать до категорії довгострокових, якщо на кінець звітного періоду в суб'єкта господарювання є істотне право на відстрочення їх урегулювання як мінімум на дванадцять місяців; наявність права, не розглядаючи питання про те, чи реалізує суб'єкт господарювання це право; право відстрочити погашення зобов'язання існує тільки в тому разі, якщо суб'єкт господарювання дотримується визначених договором умов на звітну дату» за умови використання підприємством МСФЗ.

Довгострокове зобов'язання за кредитною угодою (якщо угода передбачає погашення зобов'язання на вимогу кредитора (позикодавця) у разі порушення певних умов, пов'язаних із фінансовим станом позичальника), умови якої порушені, вважається довгостроковим, якщо [12]:

1. позикодавець до затвердження фінансової звітності погодився не вимагати погашення зобов'язання внаслідок порушення;

2. не очікується виникнення подальших порушень кредитної угоди протягом дванадцяти місяців від дати балансу.

Згідно з НП(С)БО 13 та МСФЗ 9, довгострокові позики, довгострокові векселі видані, довгострокові зобов'язання за облігаціями є складниками фінансових зобов'язань, які поділяються на: оцінені за амортизованою собівартістю – передбачає застосування методу ефективного відсотка (банківські кредити, зобов'язання за облігаціями); оцінені за справедливою вартістю відображенням результату переоцінки як прибутку або збитку.

Склад довгострокових зобов'язань підприємства

НП(С)БО 11	План рахунків
1. довгострокові кредити банків; 2. інші довгострокові зобов'язання; 3. відстрочені податкові зобов'язання; 4. довгострокові забезпечення	1. довгострокові позики (рах. 50); 2. довгострокові векселі видані (рах. 51); 3. довгострокові зобов'язання за облігаціями (рах. 52); 4. довгострокові зобов'язання з оренди (рах. 53); 5. відстрочені податкові зобов'язання (рах. 54); 6. інші довгострокові зобов'язання (рах. 55)

Джерело: узагальнено за [12; 15]

Відповідно до п. 5.1.1 МСФЗ 9, первісно фінансові зобов'язання як довгострокові зобов'язання оцінюються за «справедливою вартістю мінус витрати на операцію, що можуть бути безпосередньо віднесені на випуск фінансового зобов'язання».

Довгострокові зобов'язання на дату балансу оцінюються за їхньою теперішньою вартістю, визначення якої залежить від умов та виду зобов'язання [12].

Із вище викладеного під довгостроковими зобов'язаннями слід розуміти зобов'язання, які повинні бути погашені більше, ніж через дванадцять місяців чи в період, який перевищує операційний цикл підприємства, якщо він перевищує дванадцять місяців починаючи від дати балансу, і відображаються у звітності за теперішньою вартістю [4].

«Теперішня вартість – дисконтована сума майбутніх платежів (за вирахуванням суми очікуваного відшкодування), яка, як очікується, буде необхідна для погашення зобов'язання в процесі звичайної діяльності підприємства» [8].

Використання такої оцінки потрібно інвестору для прийняття рішень, а також для забезпечення зіставлення інформації у фінансовій звітності. Такий підхід дає змогу привести всі майбутні відсотки ресурсів у вигляді погашення довгострокових зобов'язань до одного тимчасового знаменника і показати інвестору реальну вартість довгострокових зобов'язань на момент, коли він буде приймати рішення про надання коштів як інвестиції.

Розрахунки теперішньої вартості здійснюються за допомогою дисконтування [7]. Своєю чергою, дисконтування дає змогу привести вартість ресурсів підприємства, які будуть використані з метою погашення довгострокових зобов'язань, до одного спільного часового знаменника. Необхідність в останньому пояснюється тим, що грошові ресурси, які є в наявності сьогодні, не будуть рівноцінними грошовим ресурсам, які очікується отримати в майбутньому, оскільки такі чинники, як інфляція, ризик, оборотність, призводять до зміни вартості грошей у часі. Таким чином, теперішня вартість довгострокових зобов'язань завжди буде менша їхньої майбутньої вартості [1].

Для розрахунку теперішньої вартості довгострокової заборгованості необхідно визначити

ставку дисконту, котра складається з таких складників, як [8]:

- відсоткова ставка на позикові кошти – це та винагорода, яку отримав би кредитор, якби надав у користування на певний строк певну суму коштів;
- відсоткова ставка кредитного ризику – ризик, який ураховує кредитор у разі неповернення позиченої суми;

- очікувана процентна ставка інфляції.

Відображення у бухгалтерському обліку господарських операцій за довгостроковими зобов'язаннями має здійснюватися на підставі первинних документів (їх аналіз) із дотриманням принципу бухгалтерського обліку – превалювання сутності над формою, згідно з яким «операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми» [10].

Система обліку довгострокових зобов'язань в Україні регулюється нормативно-правовими актами, які формують правове поле для ведення бухгалтерського обліку даного об'єкта й яке представлено такими документами (табл. 2).

Аналіз нормативно-правових документів України, які регулюють облік довгострокових зобов'язань, показав, що існує низка нормативно-правових неузгодженостей між ними щодо обліку таких пасивів. Хоча в національних та міжнародних стандартах бухгалтерського обліку зобов'язання, зокрема довгострокові, трактуються однаково, оскільки національні стандарти бухгалтерського обліку значною мірою ґрунтуються на міжнародних стандартах. Проте існують певні розбіжності щодо складу довгострокових зобов'язань, що зумовлено історичним розвитком країн, установленими принципами бухгалтерського обліку та станом фінансового ринку.

У системі бухгалтерського обліку довгострокові зобов'язання підприємством систематизуються у хронологічному порядку на підставі первинних документів на рахунках бухгалтерського обліку шляхом подвійного запису.

Із метою забезпечення діяльності підприємство може отримувати банківський кредит – «кредит, що надається банківською установою суб'єкту господарювання на підставі кредитного договору» [19], за рахунок цього виникає довгострокове зобов'язання, яке обліковуються на рахунку 50 «Довгострокові позики» (рис. 2).

Нормативно-законодавча база з обліку довгострокових зобов'язань

№	Назва нормативно-правового акту	Номер, коли і ким прийнятий	Характеристика
1	Податковий кодекс України	№ 2755-VI від 02 грудня 2010 року (зі змінами та доповненнями)	Визначає особливості обліку податкових зобов'язань, зокрема дає зрозуміти сутність доходів; регламентує їх склад та особливості визначення окремих елементів, визначає платників податку, об'єкт оподаткування, оподаткування операцій особливого виду, дохід який оподатковується і який не оподатковується [9]
2	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	№ 996-XIV від 16 липня 1999 року	Визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні, у тому числі обліку довгострокових зобов'язань [10]
3	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07 лютого 2013 року	Визначає мету, склад і принципи складання фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів [11]
4	План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань, господарських операцій підприємств і організацій	Наказ Міністерства фінансів України № 291 від 30 листопада 1999 року (зі змінами та доповненнями)	Визначає перелік рахунків і схем реєстрації та групування фактів фінансово-господарської діяльності (кореспонденція рахунків) у бухгалтерському обліку [15]
5	Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій	Наказ Міністерства фінансів України № 291 від 30 листопада 1999 року (зі змінами та доповненнями)	Установлює порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку для узагальнення методом подвійного запису інформації про наявність і рух активів, капіталу, зобов'язань та фактів фінансово-господарської діяльності підприємств [16]

Джерело: складено авторами

Аналітичний облік довгострокових позик ведеться за позикодавцями (банками) у розрізі кожного кредиту окремо та строками погашення кредиту.

Розмір заборгованості підприємства за отриманими позиками на кінець періоду залежатиме від графіка погашення, обумовленого договором.

Підприємство може використовувати як засіб платежу вексель – письмово оформлене боргове зобов'язання, яке засвідчує безумовне грошове зобов'язання векселедавця сплатити після настання строку певну суму грошей власнику векселя (векселедержателю). Облік операцій із векселями відображено в табл. 3.

Порядок розрахунку відстроченого податкового зобов'язання (ВПЗ) визначено НП(С)БО 17 та

МСБО 12 «Податки на прибуток». «Відстрочене податкове зобов'язання – сума податку на прибуток, який сплачуватимуть у наступних періодах із тимчасових податкових різниць, що підлягають оподаткуванню, яку включають до податкового прибутку (збитку) у майбутніх періодах». За рахунок тимчасових різниць можуть мати місце відстрочені податкові активи (бух. рах. 17 – ВПА) або відстрочені податкові зобов'язання (бух. рах. 54 – ВПЗ) (рис. 3). Для цього потрібно порівняти показники бухгалтерського балансу з оцінкою статей за вимогами ПКУ і розрахувати різницю між ними (добуток розрахункових величин тимчасових різниць на ставку податку на прибуток).

Рахунок 54 «Відстрочені податкові зобов'язання» кореспондує [16]:

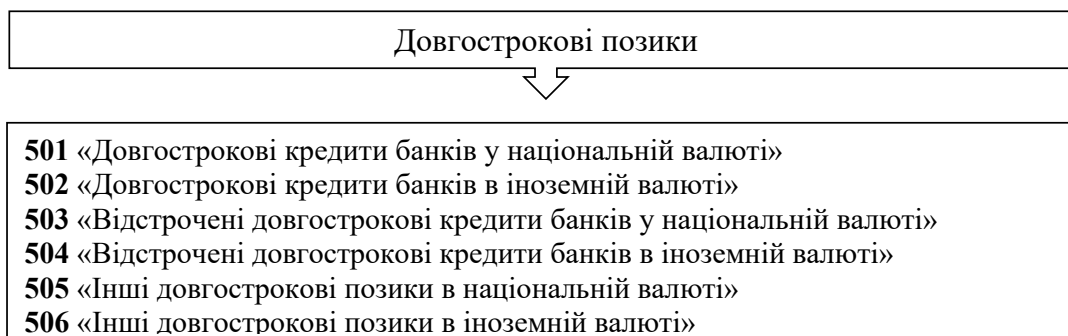


Рис. 2. Рахунки, які призначені для обліку довгострокових кредитів та позик

Джерело: складено за [16]

Таблиця 3

Відображення в обліку господарських операцій із використанням векселя

Назва господарської операції	Дебет	Кредит
1	2	3
Векселедавець видав вексель постачальнику	631	511
Вексель оплачено коштами	511	311
Зараховано довгостроковий вексель до складу короткострокового за часом погашення, що настав протягом 12 місяців	511	621
Вексель оплачено коштами	621	311

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

Відображення в обліку господарських операцій із нарахування довгострокових зобов'язань та їх погашення

Назва господарської операції	Дебет	Кредит
1	2	3
<i>Інші довгострокові зобов'язання</i>		
Отримано на рахунок у банку довгострокову безвідсоткову фінансову допомогу на зворотній основі	311	55
Зараховано інші довгострокові зобов'язання до складу поточних зобов'язань за часом погашення, що настав протягом 12 місяців	55	611
Погашено заборгованість банку	611	311
<i>Довгострокові зобов'язання з оренди</i>		
Отримано основні засоби у фінансову оренду у неплатника ПДВ	152	531
Переведено довгострокові зобов'язання з оренди основних засобів до поточної заборгованості	531	611
<i>Облік зобов'язань за облігаціями, реалізованими з премією</i>		
На поточний рахунок отримано кошти за продані облігації:		
– номінальна вартість облігацій	311	521
– сума премії	311	522
Визнано дохід у сумі нарахованої амортизації премії	522	733
Визнано фінансові витрати у сумі нарахованих відсотків за випущеними облігаціями	952	684
Із поточного рахунку погашено заборгованість за нарахованими відсотками за облігаціями	684	311
<i>Облік зобов'язань за облігаціями, реалізованими з дисконтом</i>		
На поточний рахунок отримано кошти за продані облігації	311	521
Відображено суму дисконту за випущеними облігаціями	523	521
Визнано фінансові витрати у сумі:		
– нарахованої амортизації дисконту за випущеними облігаціями	952	523
– нарахованих відсотків за випущеними облігаціями	952	684
Із поточного рахунку погашено заборгованість за нарахованими відсотками за облігаціями	684	311
Переведено заборгованість за довгостроковими облігаціями до поточної	521	611
Із поточного рахунку погашено заборгованість за облігаціями	611	311

Джерело: складено за [15; 16]

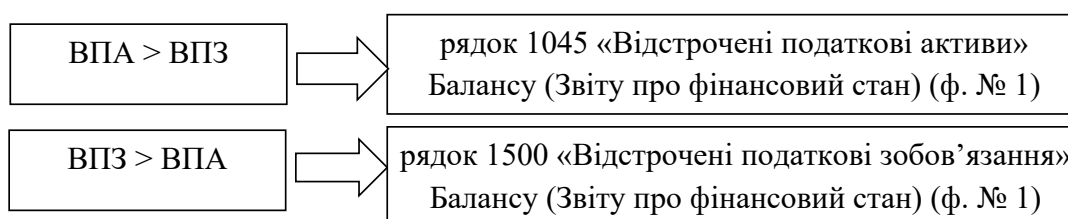


Рис. 3. Відображення у фінансовій звітності відстрочених податкових зобов'язань

Джерело: складено авторами

Витяг з Балансу (звіту про фінансовий стан)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		

Джерело: складено за [3]

– за дебетом із кредитом рахунків: 17 «Відстрочені податкові активи», 64 «Розрахунки за податками й платежами», 98 «Податок на прибуток»;

– за кредитом із дебетом рахунків: 17 «Відстрочені податкові активи», 42 «Додатковий капітал», 64 «Розрахунки за податками й платежами», 85 «Інші затрати», 98 «Податок на прибуток».

Інші види довгострокових зобов'язань, які можуть виникати у підприємства, їх відображення в обліку наведено в табл. 4.

Узагальнення інформації про довгострокові зобов'язання методом подвійного запису здійснюється в облікових регістрах, які «призначені для хронологічного, систематичного або комбінованого накопичення, групування та узагальнення інформації про господарські операції, що містяться у прийнятих до обліку первинних документах» [20]. Вибір підприємством облікових регістрів залежить від вибраної форми ведення бухгалтерського обліку.

Інформація про довгострокові зобов'язання відображається в пасиві Балансу (звіту про фінансовий стан) (табл. 5).

У примітках до фінансової звітності наводиться інформація про перелік і суми зобов'язань, що включені до статей балансу «Інші довгострокові зобов'язання».

Висновки з проведеного дослідження. Для мінімізації негативного впливу на фінансово-майновий стан підприємства обсяг довгострокової кредиторської заборгованості (зобов'язань) необхідно постійно контролювати. Управління довгостроковими зобов'язаннями передбачає сукупність методів, принципів та процедур взаємодії з кредиторами з метою регулювання та узгодження інтересів підприємства та контрагентів, забезпечуючи, таким чином, фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою належним чином організованого облікового забезпечення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Михайлишин Н.П. Сутність зобов'язань та їх класифікація: економічний та правовий аспекти. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2(3). С. 130–135.

2. Фрайман А.В., Селіванова Н.М. Особливості обліку довгострокових зобов'язань за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/76.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).

3. Кубік В.Д., Волчек Р.М. Оцінка зобов'язань підприємств в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4(74–75). С. 45–56.

4. Вакарова Б.В. Проблеми бухгалтерського обліку та оцінки довгострокових зобов'язань. *Облік, аналіз, аудит і оподаткування в умовах глобалізації економіки* : тези доповідей I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ужгород, 21 квітня 2017 р. Ужгород : Говерла, 2017. С. 26–30.

5. Таран І. Зміни до МСБО 1: класифікація зобов'язань. *Практика МСФЗ*. № 9/2020. URL: <https://ibuhgalter.net/articles/619> (дата звернення: 25.01.2022).

6. Кирилов О.О. Методика бухгалтерського обліку і фінансової звітності зобов'язань підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 465–468. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/107.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).

7. Омецінська І.Я. Поділ зобов'язань та відображення їх у балансі. *Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.практ. конф. / за ред. д.е.н., проф. Б.М. Литвина. Тернопіль : Принтерінформ, 2005. С. 342–348.

8. Ставки дисконтування довгострокової кредиторської заборгованості та довгострокових зобов'язань. URL: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-455960.html> (дата звернення: 25.01.2022).

9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.01.2022).

10. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 7 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» від 31 січня 2000 р. № 20. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> (дата звернення: 25.01.2022).

13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 «Оренда» від 28 липня 2000 р. № 181. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» від 28 грудня 2000 р. № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

15. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань, господарських операцій підприємств і організацій від 9 грудня 2011 р. № 1591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

16. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30 листопада 1999 р. № 291 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

17. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» від 1 січня 2012 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text (дата звернення: 25.01.2022).

18. Концептуальна основа фінансової звітності від 1 вересня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text (дата звернення: 25.01.2022).

19. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

20. Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку : Наказ МФУ від 29.12.2000 № 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356201-00#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

REFERENCES:

1. Mykhajlyshyn N.P. (2012) Sutnistj zobov'janzanj ta jikh klasyfikacija: ekonomichnyj ta pravovyj aspekty [The nature of liabilities and their classification: economic and legal aspects]. *Ekonomika: realiji chasu. Naukovyj zhurnal*, № 2(3), pp. 130–135.

2. Frajman A.V., Selivanova N.M. (2020) Oso-blyvosti obliku dovghostrokovykh zobov'janzanj za nacionaljnymy ta mizhnarodnymy standartamy bukhghaltersjkogho obliku [Features of accounting for long-term liabilities according to national and international accounting standards] from 05.12.2020. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/76.pdf> (accessed 25 January 2022).

3. Kubik, V.D., Volchek, R.M. (2020) Ocinka zobov'janzanj pidpryjemstv v umovakh zastosuvannja mizhnarodnykh standartiv finansovoji zvitnosti [Estimation of liabilities of enterprises in the context of application of international financial reporting standards.] *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj: zb. nauk. pracj.* Odesa: Odeskijj nacionalnijj ekonomichnijj universytet, no. 3-4 (74-75), pp. 45–56.

4. Vakarova B.V. (2017) Problemy bukhghaltersjkogho obliku ta ocinky dovghostrokovykh zobov'janzanj [Problems of accounting and valuation of long-term liabilities]. *Oblik, analiz, audyt i opodatkovannja v umovakh globalizaciji ekonomiky: tezy dopovidej I Mizhnarodnoji naukovopraktyčnoji internet-konferenciji* (m. Uzhghorod, 21 kvitnja 2017 r.). Uzhghorod: Vydavnytstvo UzhNU «Ghoverla», pp. 26–30.

5. Taran I. (2020) Zminy do MSBO 1: klasyfikacija zobov'janzanj. [Amendments to IAS 1: Classification of Liabilities]. *Praktyka MSFZ*, no. 9/2020 [IFRS practice № 9/2020] (electronic journal), vol. 9. Available at: <https://ibuhgalter.net/articles/619> 16.10.2020 (accessed 25 January 2022).

6. Kyrylov O.O. (2019) Metodyka bukhghaltersjkogho obliku i finansovoji zvitnosti zobov'janzanj pidpryjemstva [Methods of accounting and financial reporting of liabilities of the enterprise]. *Molodyj vchenyj* [Young scientist] (electronic journal), vol. 1(65). Sichenj, 2019, pp. 465–468. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/107.pdf> (accessed 25 January 2022).

7. Omecinsjka I.Ja. (2005) Podil zobov'janzanj ta vido-brazhennja jikh u balansy [Separation of liabilities and their reflection in the balance sheet]. *Efektivnistj investyjnogho procesu v Ukrajinі: stan, problemy i perspektyvy: zb. materialiv Vseukr. nauk.prakt. konf. I Za red. d.e.n., prof. Lytvyna B.M. Ternopilj: Prynterinform*, pp. 342–348.

8. Stavky dyskontuvannja dovghostrokovoji debitorskoho zaborghovanosti ta dovghostrokovykh zobov'janzanj. Available at: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-455960.html> (accessed 25 January 2022).

9. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 25 January 2022).

10. Zakon Ukrajinij «Pro bukhghalterskijj oblik ta finansovu zvitnistj v Ukrajinі» [Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine"] of 16 July 1999 № 996-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed 25 January 2022).

11. Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjkogho obliku 1 «Zaghaljni vymoghy do finansovoji zvitnosti» [National Regulation (Standard) of Accounting 1 "General Requirements for Financial Reporting"] of February 7, 2013 № 73. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed 25 January 2022).

12. Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjkogho obliku 11 «Zobov'janzannja» [National Accounting Regulation (Standard) 11 "Liabilities"] of January 31, 2000 № 20. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> (accessed 25 January 2022).

13. Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjkogho obliku 14 «Orenda» [National Regulation (Standard) of Accounting 14 "Rent"] of July 28, 2000 № 181. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00#Text> (accessed 25 January 2022).

14. Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjkogho obliku 17 «Podatok na prybutok» [National Regulation (Standard) of Accounting 17 "Income Tax"] of December 28, 2000 № 353. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01#Text> (accessed 25 January 2022).

15. Plan rakhunkiv bukhghaltersjkogho obliku aktiviv, kapitalu, zobov'janzanj, ghospodarskijjkh operacij pidpryjemstv i orghanizacij [Chart of accounts for assets,

capital, liabilities, business operations of enterprises and organizations] of December 9, 2011 № 1591. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (accessed 25 January 2022).

16. Instrukcija pro zastosuvannja Planu rakhunkiv bukhghaltersjkogho obliku aktyviv, kapitalu, zobov'jazanj i ghospodarsjkykh operacij pidpryjemstv i orghanizacij [Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations] of November 30, 1999 № 291 (with changes and additions). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (accessed 25 January 2022).

17. Mizhnarodnyj standart bukhghaltersjkogho obliku 37 «Zabezpechennja, umovni zobov'jazannja ta umovni aktyvy» [International Accounting Standard 37 “Provisions, Contingent Liabilities and Con-

tingent Assets”] from January 1, 2012. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text (accessed 25 January 2022).

18. Konceptualjna osnova finansovoji zvitnosti [Conceptual basis of financial reporting] of September 1, 2020. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text (accessed 25 January 2022).

19. Ghospodarsjkyj kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine] of January 16, 2003 № 436-IV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 25 January 2022).

20. Metodychni rekomendaciji po zastosuvannju rehistriv bukhghaltersjkogho obliku [Methodical recommendations on the use of accounting registers] of December 29 2000 № 356. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356201-00#Text> (accessed 25 January 2022).

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ І СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

IMPROVEMENT OF LABOR TAXATION AND SOCIAL INSURANCE IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS

У статті досліджено проблематику та перспективи розвитку сучасного стану механізмів регулювання як способу державного впливу системи оподаткування оплати праці і соціального страхування. Проаналізовано їх роль та особливе значення серед низки інших податкових надходжень у структурі як місцевого, так і державного бюджету. Здійснено пошук удосконалень, зокрема у розрізі досвіду прогресивних ставок ПДФО у європейських країнах, пропозиції відображення в бухгалтерському обліку розрахунків за ПДФО із соціальною пільгою та без соціальної пільги, що дасть змогу поліпшити контроль та прозорість її застосування. Акцентовано увагу на нелогічності присутності максимальної величини бази нарахування ЄСВ, але відсутності такої для ПДФО та ВЗ. Визначено недоліки нормативно-правової бази відносно нового податкового навантаження – ВЗ. Обґрунтовано та запропоновано власний підхід до вдосконалення нарахування та сплати ЄСВ через уведення прогресивної шкали даної ставки оподаткування відповідно до розмірів підприємства.

Ключові слова: оподаткування, податок на доходи фізичних осіб, військовий збір, єдиний соціальний внесок, ставки податку, заробітна плата.

For the productive functioning of each state, there are a number of elements of regulation of socio-economic phenomena and relations, among which the central place is occupied by taxes. Guided by the need to create and maintain a rational level of socio-economic level in Ukraine, the question arises of the completeness and sufficiency of available sources of funding for both the state budget and strategically important trust funds. Taking into account previous domestic and introduced foreign experience in terms of progressive rates, new approaches and different types of taxation, it is necessary to make a number of improvements and incentives to harmonize the economic situation in Ukraine and increase welfare. The article examines the problems and prospects of development of the current state of regulatory mechanisms as a way of state influence, the system of taxation of wages and social insurance. Their role and special significance among a number of other tax revenues in the structure of both local and state budgets are analyzed. Improvements were sought, in particular, in the context of the experience of progressive personal income tax rates in European countries, proposals to reflect in the accounting of personal income tax calculations with social benefits and without social benefits, which will improve control and transparency of its application. Emphasis is placed on the illogicality of the presence of the maximum value of the base for accrual of unified social tax, but the lack of such for personal income tax and military tax. The shortcomings of the regulatory framework for the new tax burden – military tax. Also, the own approach to the improvement of accrual and payment of unified social tax through the introduction of a progressive scale of this tax rate in accordance with the size of the enterprise is substantiated and proposed. Conclusions were made on the observance of the course of decentralization of power and, as a result, the growth of productivity of financial, economic, political and social properties of taxes on wages and social insurance (personal income tax, military levy and unified social tax).

Key words: taxation, personal income tax, military levy, unified social tax, tax rates, wages.

УДК 336.226.11

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-31>

Осмятченко В.О.

д.е.н., професор кафедри обліку та аудиту Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Савченко П.О.

магістрантка Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Osmyatchenko Volodymyr

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Savchenko Polina

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Постановка проблеми. Керуючись необхідністю створення та підтримання раціонального рівня соціально-економічного розвитку в Україні, постає проблемне питання повноцінності та достатності існуючих джерел фінансування як державного бюджету, так і стратегічно важливих цільових фондів.

Згідно з чинним законодавством, із доходів заробітної плати, різного роду заохочувальних, компенсаційних та інших виплат і винагород, які виникають у результаті трудових відносин між співробітниками та роботодавцями, здійснюється утримання двох обов'язкових платежів: податку на доходи фізичних осіб (ПДФО – 18%) та військового збору (ВЗ – 1,5%). Нарухування єдиного соціального внеску (ЄСВ – 22%) на Фонд оплати праці виконується за рахунок витрат підприємства і забезпечує функцію захисту прав застрахованих осіб у разі настання страхових випадків.

Через лише часткове спрямування ПДФО як одного з головних прямих загальнодержавних податків в Україні до органів місцевого

самоврядування в рамках реформи децентралізації влади відбувається порушення принципу соціальної рівності та економічної ефективності. Державний бюджет отримує кошти податків на доходи від економічно активного населення у розмірі суттєвих сум, таким чином, обмежуючи можливість місцевих бюджетів (включаючи обласні та відповідної території). Як наслідок, через нестачу фінансування задовольнити потреби, інтереси та реалізувати заходи щодо поліпшення якості життя мешканців невеликих міст та містечок убачається досить складним.

Терміново введений у 2014 р. військовий збір був залучений на підтримку Збройних Сил України та зумовлювався як тимчасовий, проте перспективи даного додаткового податкового навантаження досі невідомі. Механізм регулювання потреб ЗСУ і в 2022 р. відбувається за допомогою коштів із доходів громадян, а не за допомогою встановлення дієвої системи управління державними фінансовими потоками та важелів реформування.

Також гострий дефіцит Пенсійного фонду виникає у результаті нездатності поточної ставки ЄСВ забезпечити функцію видатків по виплаті пенсій, надбавок і підвищень, призначених за державними пенсійними програмами.

Беручи до уваги попередній вітчизняний та запроваджений іноземний досвід у розрізі прогресивних ставок, нових підходів і різних видів оподаткування, необхідно здійснити низку вдосконалень та стимулювань задля гармонізації економічного стану в Україні та зростання добробуту громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним проблемам сутності утримань із заробітної плати ПДФО та ВЗ, нарахувань ЄСВ на Фонд оплати праці, а також аналізу законодавчої бази, яка регламентує облік та сплату вищевказаних зборів, присвячено праці Л.В. Юрчишеної [1], В.І. Гайдай [2], А.П. Макаренка [3], О.В. Будько [4]. Водночас ступінь реалізації досліджень і публікацій останніх років щодо поліпшення потенціалу оподаткування оплати праці і соціального страхування залишається достатньо низьким.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення особливостей, дослідження сучасного стану і проблематики, пошук удосконалень системи оподаткування оплати праці і соціального страхування працівників суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для продуктивного функціонування кожної держави існує низка елементів регулювання соціально-економічних явищ та відносин, серед яких центральне місце посідають податки.

В Україні однією з ключових статей податкових надходжень є податок на доходи фізичних осіб. Значущість ПДФО зумовлена тим, що він:

- 1) безпосередньо зачіпає інтереси всіх без винятку верств економічно активного населення країни;
- 2) один з основних податків, який дає змогу в максимальному ступені реалізувати основні принципи оподаткування: справедливість і рівномірність розподілу податкового тягаря;
- 3) дає змогу змінювати розмір кінцевих доходів населення без зміни відповідності між результатами праці та її оплатою;

4) впливає на структуру кінцевих доходів населення, а отже, і на структуру потреб населення;

5) дає змогу обкладати доходи, які отримуються з різних джерел [1, с. 217].

Згідно зі статтею 64 глави 11 розділу III Бюджетного кодексу України, до доходів загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад належать:

1) 60% податку на доходи фізичних осіб (окрім ПДФО від оподаткування пасивних доходів у вигляді процентів на поточний або депозитний (вкладний) банківський рахунок, процентів на вклад (депозит) члена кредитної спілки у кредитній спілці), що сплачується (перераховується) згідно з Податковим кодексом України на відповідній території (окрім території міст Києва та Севастополя);

2) 40% податку на доходи фізичних осіб (окрім ПДФО від оподаткування пасивних доходів у вигляді процентів на поточний або депозитний (вкладний) банківський рахунок, процентів на вклад (депозит) члена кредитної спілки у кредитній спілці), що сплачується (перераховується) згідно з Податковим кодексом України на території міста Києва та зараховується до бюджету міста Києва [6].

У частині податкових надходжень державного бюджету сума ПДФО (без урахування ВЗ) зростає із 73,02 млрд грн за 2018 р. до 93,35 млрд грн за 2020 р., що становило 9,69% та 10,97% відповідно від надходжень усіх коштів державного бюджету. Відсоткова ставка ПДФО у складі місцевого бюджету є набагато суттєвішою: 59,41% у 2018 р. та 62,27% у 2020 р., що у грошовому виразі дорівнює 138,16 млрд грн та 177,83 млрд грн за аналогічні роки. ВЗ як показник державного бюджету не перевищував позначки 3% (табл. 1).

Разом із тим протягом 2020 р. місцевими бюджетами отримано з державного бюджету трансфертів на загальну суму 160,2 млрд грн [8; 9], хоча 58,27% від цієї суми могли б покрити місцеві бюджети самостійно, якщо б не перераховували кошти на доходи громадян до державного бюджету.

Отже, можна зробити висновок, що чим більший відсоток податків надходить до місцевих

Таблиця 1

ПДФО та ВЗ у структурі податкових надходжень державного та місцевого бюджетів України у 2018–2020 рр.

	2018	2019	2020
Показник державного бюджету			
Сума податку ПДФО, млрд грн	73,02	87,53	93,35
Частка ПДФО у податкових надходженнях, %	9,69	10,94	10,97
Сума податку ВЗ, млрд грн	18,72	22,42	23,93
Частка ВЗ у податкових надходженнях, %	2,48	2,80	2,81
Показник місцевого бюджету			
Сума податку ПДФО, млрд грн	138,16	165,50	177,83
Частка ПДФО у податкових надходженнях, %	59,41	61,17	62,27

Джерело: розроблено авторами за даними [8; 9]

бюджетів і залишатиметься там на потреби та розвиток конкретної місцевої громади, не перераховуючись до державного бюджету, тим більше вони будуть фінансово незалежні. Тобто необхідність у міжбюджетних трансфертах назад від державного бюджету до місцевого бюджету буде знижена і призведе до логічного висновку: навіщо надсилати кошти з місцевого бюджету у розмірі 40% до державного бюджету, щоб потім отримувати ці кошти знову у вигляді субвенцій і дотацій. Даний відсоток повинен бути знижений, а проблеми громади повинні вирішуватися переважно місцевим самоврядуванням, яке вже зараз у рамках децентралізації має достатньо повноважень.

Кошти податку, що сплачуються фізичними особами з їхніх доходів, повинні «працювати» на благо цих громадян у даній територіальній одиниці: хто платить більше, той і отримує більше.

Також задля розроблення вдосконалень оптимальної системи ПДФО в Україні корисним є дослідження підходів до справляння прибуткового податку для фізичних осіб на досвіді країн – лідерів Європи. У багатьох європейських державах, наприклад у Німеччині [10], Великій Британії [11], Франції [12], працює прогресивна шкала оподаткування доходів громадян, а головна особливість полягає у тому, що ПДФО належить до місцевих податків, тому органи місцевого самоврядування самостійно запроваджують і регулюють розмір ставок ПДФО, зважаючи на поточну ситуацію власних потреб (табл. 2).

Таблиця 2

**Прогресивні ставки ПДФО
у європейських країнах, 2020 р.**

Країна	Кількість ставок за шкалою	Мінімальна ставка (друга ставка шкали), %	Максимальна ставка, %
Німеччина	5	14	45
Велика Британія	3	20	45
Франція	5	10,52%	47

Джерело: розроблено авторами за даними [10–12]

Отже, за допомогою платників, які мають високий рівень доходів, необхідно підвищити податкове навантаження ПДФО і запровадити для них другу (збільшену) ставку ПДФО за прикладом європейських країн-лідерів.

Згідно зі статтею 30 розділу I Податкового кодексу України, під час розрахунку ПДФО частина платників має право на податкову соціальну пільгу. Податкова пільга – передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку та збору, сплата ним податку та збору в меншому розмірі за наявності підстав [7].

Перелік податкових соціальних пільг для категорії громадян, які мають на них право, визначено у статті 169 розділу I Податкового кодексу України.

Застосування податкової соціальної пільги під час визначення ПДФО має дуже велике значення, адже впливає на рівень доходу співробітника, тому доцільно вдосконалити облік податку на доходи фізичних осіб на підприємстві. Для цього пропонуємо до субрахунку 641 «Розрахунки за податками» відкрити такі субрахунки:

- 1) 6411/1 «Розрахунки за ПДФО із соціальною пільгою»;
- 2) 6411/2 «Розрахунки за ПДФО без соціальної пільги».

Таке виокремлення на підприємстві дасть змогу бухгалтеру контролювати законність застосування соціальної пільги [3].

Якщо максимальна величина бази нарахування ЄСВ з 1 січня 2022 р. становить 15 розмірів мінімальної заробітної плати, а отже, максимальна сума страхового внеску дорівнює 21 450,00 грн, то для ПДФО і ВЗ максимальних обмежень у чинному законодавстві України не передбачено.

Водночас зауважимо, що регулювання військового збору має певний перелік проблем, пов'язаних з адмініструванням, адже військовий збір не включено до переліку загальнодержавних податків та зборів відповідно до статті 9 Податкового кодексу України; об'єкт оподаткування військовим збором визначено так, що фактично виникає подвійне оподаткування доходів фізичної особи; надходження військового збору зараховуються до державного бюджету, а не до окремого цільового фонду; порушено принципи соціальної справедливості й економічної ефективності; закріплено різні підходи до оподаткування доходів фізичних осіб – суб'єктів господарської дії [4, с. 687].

В Україні як ніколи гостро відчувається питання дефіциту Пенсійного фонду (ПФ), оскільки у 2020 р. він був забезпечений ЄСВ лише на 60,42% (у 2019 р. – на 55,6%, у 2018 р. – на 60,6%, у 2017 р. – на 50,24%). Решту забезпечення становила дотація державного бюджету, який змушений здійснювати покриття дефіциту, скорочуючи власні статті витрат. За даними ПФ України, усього власні доходи з урахуванням залишку бюджету ПФ на 2020 р. становили 281,6 млрд грн (на 2019 р. – 241,8 млрд грн). Кошти державного бюджету України на фінансове забезпечення виплати пенсій, надбавок і підвищень до пенсій, призначених за пенсійними програмами, та дефіциту коштів Пенсійного фонду України становили у 2020 р. 184,5 млрд грн (у 2019 р. – 193,1 млрд грн). Виходячи із цього, уряду необхідно терміново вжити заходів щодо скорочення розриву нестачі коштів.

Згідно з Державною службою статистики України, у 2018 р. існувало 355 877 малих, середніх

та великих підприємств. Серед малих підприємств 73,7% отримали прибуток на загальну суму 127 658,9 млн грн та 26,3% отримали збиток у розмірі 95 790,2 млн грн. У підсумку чистий прибуток малих підприємств становив 31 868,7 млн грн. Середні підприємства отримали прибуток на загальну суму 224 234 млн грн (77,7% підприємств) та загальний збиток у розмірі 104 574,1 млн грн (22,3% підприємств). У підсумку чистий прибуток середніх підприємств дорівнював 119 659,9 млн грн. Великі підприємства отримали прибуток на загальну суму 232 465 млн грн (76,7% великих підприємств) та загальний збиток у розмірі 95 688 млн грн (23,3% великих підприємств).

Для вирішення проблеми дефіциту ПФ пропонується впровадити прогресивну шкалу додаткових ставок ЄСВ, які сплачуватимуться один раз на рік після визначення фінансового результату попереднього року, відповідно до розмірів підприємства, яке, на нашу думку, не сильно позначиться на результатах їхньої діяльності, а саме:

1) для малих підприємств (чистий дохід не більше 8 млн євро, балансова вартість активів не більше 4 млн євро) – додаткове ЄСВ 0% (максимальна кількість працівників – 50);

2) для середніх підприємств (чистий дохід не більше 40 млн євро, балансова вартість активів не більше 20 млн євро) – додаткове ЄСВ 3% від чистого прибутку минулого року (максимальна кількість працівників – 250);

3) для великих підприємств (чистий дохід понад 40 млн євро, балансова вартість активів понад 20 млн євро) – додаткове ЄСВ 8% (кількість працівників – понад 250).

Для малих підприємств із метою реалізації їх потенціалу та подолання серйозних економічних й адміністративних бар'єрів пропонується закріплення позицій малого підприємництва на ринку додаткову ставку не запроваджувати. Додаткова ставка ЄСВ на прикладі 2018–2019 рр. для середніх підприємств дасть змогу сплатити до ПФ близько 6 727 млн грн, а для великих – 18 597,2 млн грн, що в сумі становитиме 25,32 млрд грн, або близько 15% від дефіциту ПФ України. У разі негативного фінансового результату вбачається відсутність додаткових ставок ЄСВ незалежно від розміру підприємства.

Повертаючись до питання присвоєння різних додаткових ставок ЄСВ залежно від розмірів підприємства, виникає необхідність відображення цього в бухгалтерському обліку. У зв'язку із цим пропонується застосовувати аналітичні рахунки за таким принципом:

1) 6511 «Нарахування основної ставки ЄСВ (22%)»;

2) 6512 «Нарахування додаткової ставки ЄСВ (0%, 3%, 8%)» [5, с. 127].

Висновки з проведеного дослідження. Сучасні умови оподаткування оплати праці і

соціального страхування суб'єктів господарювання, безперечно, потребують удосконалення та є надзвичайно важливим аспектом у ефективному функціонуванні держави. Продовження політики децентралізації – позитивний здобуток у механізмі соціально-регулятивної функції оподаткування, про що свідчить також досить успішний досвід низки європейських країн. Зміна норми розподілу в бік збільшення частки самостійності місцевих бюджетів дасть змогу вирішувати проблеми місцевих громад локально, не залучаючи значні кошти від державного бюджету, який наповнюється знову-таки за рахунок у тому числі ПДФО місцевих працівників. Запропоновано вдосконалення бухгалтерського обліку субрахунку 641 «Розрахунки за податками» у розрізі деталізації 6411/1 та 6411/2 з урахуванням присутності соціальної пільги відповідно. Запропоновано відміну максимальної суми страхового внеску та максимальної величини бази нарахування ЄСВ. Досліджено перелік проблемних питань, пов'язаних із ВЗ. Проаналізовано можливості наповнення ПФ за допомогою впровадження додаткових прогресивних ставок ЄСВ залежно від розмірів підприємства, а також запропоновано відображення даних ставок у бухгалтерському обліку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Юрчишена Л.В. Податок на доходи фізичних осіб: механізм стягнення та джерело доходу бюджету України. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 215–224.
2. Гайдай В.І. Механізми державного регулювання ПДФО в умовах децентралізації влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 17. С. 69–74. DOI: 10.32702/2306 6814.2019.17.69 (дата звернення: 22.01.2022).
3. Макаренко А.П., Котова Н.В. Удосконалення обліку і контролю оподаткування та сплати ЄСВ та ПДФО із заробітної плати працівників суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.7 (дата звернення: 22.01.2022).
4. Будько О.В., Саранча К.С. Проблеми нарахування, сплати та відображення в бухгалтерському обліку військового збору. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. С. 685–690. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-99> (дата звернення: 22.01.2022).
5. Савченко П.О. Застосування прогресивних додаткових ставок ЄСВ в Україні. *Шевченківська весна 2021. Економіка. На шляху до сталого розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / за ред. Л.А. Анісімової. Київ: Інтерсервіс, 2021. 334 с.
6. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 22.01.2022).
7. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Верховна Рада України*. URL: <http://>

zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 23.01.2022).

8. Державна казначейська служба України. URL: <http://www.treasury.gov.ua/> (дата звернення: 24.01.2022).

9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.01.2022).

10. Einkommensteuergesetz. Berlin : des Bundesgesetzblatt, 1979. S. 3932. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/estg/index.html> (дата звернення: 24.01.2022).

11. Taxation in the United Kingdom. London : Government Digital Service. 2014. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/rates-and-allowances-income-tax> (дата звернення: 24.01.2022).

12. Code general des impots. Paris : Journal officiel de la République française. 1950. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006069577&dateTexte=20180407> (дата звернення: 24.01.2022).

REFERENCES:

1. Jurchyshena L.V. (2016) Podatok na dokhody fizychnykh osib: mekhanizm stjaghnennja ta dzherelo dokhodu bjudzhetu Ukrainy [Individual income tax: mechanism of collection and source of income of the budget of Ukraine]. *Finane, accounting, banks*, no. 1(21), pp. 215–224.

2. Haidai V.I. (2019) Mekhanizmy derzhavnogho rehuljuvannja PDFO v umovakh decentralizaciji vlady v Ukraini [Mechanisms of state regulation of the income tax of individuals in the conditions decentralization of power in Ukraine]. *Investyciji: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]* (electronic journal), vol. 17, pp. 69–74. DOI: 10.32702/2306 6814.2019.17.69 (accessed 22 January 2022).

3. Makarenko A.P., Kotova N.V. (2020) Udoskonalennja obliku i kontrolju opodatkuvannja ta splaty JeSV ta PDFO iz zarobitnoji platy pracivnykiv sub'ektiv ghospodarjuvannja [Improvement of accounting and control of accrual and payment of SDRS and PIT from the salaries of employees of business entities]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]* (electronic journal), vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8428> (accessed 22 January 2022).

4. Budko O.V., Sarancha K.S. (2019) Problemy narahuvannja, splaty ta vidobrazhennja v bukghaltersjkomu obliku vijsjkovogho zboru [Problems of accrual, payment and reflection in the accounting of military duty]. *Infrastruktura rynku. Elektronnyj naukovo-praktychnyj zhurnal [Market infrastructure. Electronic scientific and practical journal]* (electronic journal), vol. 37, pp. 685–690. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/101.pdf (accessed 22 January 2022).

5. Savchenko P.O. (2021) Zastosuvannja prohresyvnnykh dodatkovykh stavok JeSV v Ukraini [Application of progressive supplementary rates for single social contribution in Ukraine]. *Proceedings of the Shevchenkivska vesna 2021. Ekonomika. Na shlyakhu do staloho rozvytku, materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molydykh vchenykh (Ukraine, Kyiv, March 18-19, 2021)* (eds. Anisimova L.A.), Kyiv: Interservis, vol. 19, pp. 127.

6. Byudzhetnyy kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (accessed 22 January 2022).

7. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 23 January 2022).

8. Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy [State Treasury Service of Ukraine]. Available at: <http://www.treasury.gov.ua> (accessed 22 January 2022).

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 22 January 2022).

10. Einkommensteuergesetz (1979). Berlin: des Bundesgesetzblatt, p. 3932. Available at: <https://www.gesetzeiminternet.de/estg/index.html> (accessed 24 January 2022).

11. Taxation in the United Kingdom (2014). London: Government Digital Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/rates-and-allowances-income-tax> (accessed 24 January 2022).

12. Code general des impots (1950). Paris: Journal officiel de la République française. Available at: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006069577&dateTexte=20180407> (accessed 24 January 2022).

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Трусова Н.В., Краснодєд Т.Л. ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ.....	3
---	---

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Антохов А.А., Клевчїк Л.Л., Лустє О.О. МЕХАНІЗМИ ПЕРЕХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	10
Калюжна Ю.П., Кошова Л.М. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	16
Маковецька І.М. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ З ВИКОРИСТАННЯМ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	21
Максімова М.В., Сукуршева Г.О. ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО ПРОГНОЗУВАННЯ.....	26
Shaposhnykov Kostiantyn STATE REGULATION OF THE NATIONAL ECONOMY: WORLD EXPERIENCE AGAINST CORRUPTION	31

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Бірбіренко С.С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	35
Бурачек І.В., Верстова В.Я., Ярмолук Д.І. СТВОРЕННЯ БРЕНДУ НА ОСНОВІ АРХЕТИПІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	41
Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. ЗНАННЯ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	48
Кім О.О., Шумило О.С., Євтушенко В.А. МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ: ДИЗАЙН ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР, УРАХУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОСТІ.....	53
Копилук О.І., Музичка О.М., Рутар Р.І. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Сворень О.М. ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ НА РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ.....	62
Красностанова Н.Є., Рогожкіна М.І. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА МАЛІ І СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
Левіщенко О.С., Комчатних О.В., Амеліна Н.К. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	72
Пащенко О.П., Виговський В.Г., Завалій Т.О. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ЯК ФУНДАМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	77
Поліщук О.Б. АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	82
Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Ренчковська В.Л. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	88
Чернишова Т.М., Валінкевич Н.В., Мутасова С.А. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	93

Шашовець Й.П. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	99
Шульженко І.В., Маслак І.А., Павлюченко О.Р. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	104
РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА	
Степаненко С.В., Сакало О.Є., Непокупна Т.А. МУНІЦИПАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ГРОМАД.....	108
РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА	
Грідін О.В. ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	117
Дядик Т.В., Загребельна І.Л., Касян К.А. ВПЛИВ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОСОБИСТОСТІ – ФАХІВЦЯ.....	124
Лисак В.Ю., Семендяк В.М. АНАЛІЗ ТЕОРІЙ ЩОДО СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ТА ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	130
Пороскун С.С. МАРКЕТИНГ МІСТА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ.....	135
РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ	
Дончак Л.Г., Шкварук Д.Г., Чорна З.Ф. МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	141
Черкасова С.В., Білий Р.М. ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НЕБАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	146
РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ	
Власова О.Є. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК СУЧАСНА ОБЛІКОВА ПАРАДИГМА БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....	152
Колісник Г.М., Гелей Л.О., Шуліко А.О. УПРАВЛІНСЬКИЙ АУДИТ ЯК ВИД НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	158
Мельник Т.Г., Ледіна А.В. ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОВГОСТРОКОВИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	165
Осмятченко В.О., Савченко П.О. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ І СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	173

CONTENTS

SECTION 1. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Trusova Natalia, Krasnoded Tetiana APPLICATION OF CLUSTER ANALYSIS IN THE TOURISM INDUSTRY OF THE EUROPEAN SPACE.....	3
--	----------

SECTION 2. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Antokhov Andriy, Klevchik Leonid, Luste Olena THE MECHANISMS OF TRANSITION TO THE INNOVATIVE TYPE OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION.....	10
Kalyuzhna Yuliia, Koshova Larysa ENSURING HIGHLY COMPETITIVE CAPACITY OF THE ENTERPRISE IN THE PRODUCTION OF ORGANIC PRODUCTS.....	16
Makovetska Iryna COMMUNICATION POTENTIAL OF THE MANAGER AT THE ENTERPRISE USING THE LATEST TECHNOLOGIES.....	21
Maksimova Maryna, Sukursheva Hanna THE CONCEPT OF REGIONAL ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND THE NECESSITY OF ITS FORECASTING.....	26
Shaposhnykov Kostiantyn STATE REGULATION OF THE NATIONAL ECONOMY: WORLD EXPERIENCE AGAINST CORRUPTION	31

SECTION 3. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Birbirenko Svitlana THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF THE MECHANISM OF ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISE.....	35
Burachek Igor, Verstova Vita, Yarmolyk Dina CREATING A BRAND BASED ON ARCHETYPES IN ENTERPRISE MANAGEMENT.....	41
Zakharchyn Halyna, Zakharchyn Nadiia KNOWLEDGE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS THE OBJECTS OF ADMINISTRATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM.....	48
Kim Oleksii, Shumilo Olga, Yevtushenko Viktoriia MARKETING BUSINESS COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM: ENTREPRENEURSHIP STRUCTURES DESIGN, IMPACT OF MODERN MACROECONOMIC AND GLOBAL PROBLEMS.....	53
Kopylyuk Oksana, Muzychka Oleksandra, Rutar Roman COMPLEX ASSESSMENT OF THE LEVEL OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	57
Kosar Nataliia, Kuzo Nataliia, Svoren Olena RESEARCH OF THE INDUSTRY STRUCTURE IN THE COFFEE MARKET OF UKRAINE.....	62
Krasnostanova Nataliia, Rohozhkina Maryna BUSINESS PLANNING AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES.....	68
Levishchenko Olena, Komchatnykh Olena, Amelina Nataliia TRANSFORMATION OF THE CONSULTING SERVICES MODEL.....	72
Pashchenko Olha, Vyhovskyi Volodymyr, Zavalii Tetyana THE APPLICATION OF MODERN MARKETING TOOLS AS A FOUNDATION TO INCREASE THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONS.....	77
Polischuk Olesia ADAPTATION POTENTIAL AS THE BASIS OF FORMATION OF ADAPTIVE-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	82
Tkachuk Hanna, Vyhovskyj Volodymyr, Renchkovskaya Victoria RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM.....	88

Chernyshova Taisiia, Valinkevych Nataliia, Mutasova Snizhana ACTIVITY ANALYSIS OF TOURISM SUBJECTS IN ZHYTOMYR REGION.....	93
Shashovec Yolana IMPROVING APPROACHES TO EVALUATION OF EFFICIENCY OF ENTERPRISE STAFF IN MODERN CONDITIONS.....	99
Shulzhenko Iryna, Maslak Iryna, Pavluchenko Oleksii MANAGEMENT OF EMPLOYEE MOTIVATION AS A DIRECTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE.....	104
SECTION 4. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY	
Stepanenko Sergii, Sakalo Oleksandr, Nepokupna Tetiana MUNICIPAL MARKETING AS A TOOL FOR COMMUNITY DEVELOPMENT.....	108
SECTION 5. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS	
Hridin Oleksandr FORMATION OF THE NATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN PARADIGM OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT.....	117
Diadyk Tetyana, Zagrebelna Iryna, Kasyan Katerina INFLUENCE OF MODERN EDUCATION ON THE FORMATION A COMPETITIVE PERSON – SPECIALIST.....	124
Lysak Volodimir, Semendjak Vadym ANALYSIS OF THEORIES ABOUT SOCIAL AND LABOR CONFLICTS AND THE CAUSES OF THEIR OCCURRENCE IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT.....	130
Poroskun Sergey CITY MARKETING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC TERRITORIAL MANAGEMENT.....	135
SECTION 6. MONEY, FINANCES AND CREDIT	
Donchak Lesia, Shkvaruk Dina, Chorna Zoia MECHANISM OF FINANCIAL PROVISION OF PRODUCT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE.....	141
Cherkasova Svitlana, Bilyy Roman INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF THE NON-BANKING FINANCIAL SECTOR IN THE CONDITIONS OF IMPROVING ITS STATE REGULATION.....	146
SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	
Vlasova Olena MANAGEMENT ACCOUNTING AS A MODERN ACCOUNTING PARADIGM OF BUDGET INSTITUTIONS.....	152
Kolisnyk Halyna, Geley Liudmyla, Shuliko Andrii MANAGEMENT AUDIT AS A TYPE OF PROVISION OF CONSULTING SERVICES.....	158
Melnik Tatiana, Ledina Anna FORM OF SECURITY OF MANAGEMENT OF LONG-TERM DIMENSIONS OF BUSINESS ENTERPRISES.....	165
Osmyatchenko Volodymyr, Savchenko Polina IMPROVEMENT OF LABOR TAXATION AND SOCIAL INSURANCE IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS.....	173

Наукове видання

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 63

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *В. Удовиченко*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглєзі 6/1, оф. 135,
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (093) 253-57-15

Веб-сайт журналу: www.market-infr.od.ua

E-mail редакції: journal@market-infr.od.ua