

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

---

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ  
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Монографія

*За загальною редакцією  
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько*

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2021

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
(протокол № 9 от 22.04.2021)*

**Рецензенти:**

**Л. Ганущак-Єфіменко**, д-р екон. наук, проф., проф.;

**Н. Валінкевич**, д-р екон. наук, проф., проф.;

**Н. Мешко**, д-р екон. наук, проф., проф.

**Автори:**

Бессонова А., Белобородова М., Буряк А., Величко Л., Величко О., Горященко Ю., Гринько Т., Гвініашвілі Т., Дем'яненко І., Дронова Т., Єлісеєва О., Катан В., Князь С., Кожем'якіна С., Козлова В., Колосов А., Коноплянко Д., Крупський О., Кубецька О., Курінна І., Куценко В., Кучеренко С., Левкович О., Лемберг А., Лубенець Н., Лутай Л., Македон В., Максютенко І., Марсель Курт Майнка, Мацук В., Міщенко Д., Міщенко Л., Олійник Т., Остапенко Т., Павлова Т., Павлов Р., Пирог О., Попова О., Пілова К., Приварникова І., Решетілова Т., Скрипник Г., Стасюк Ю., Страшко В., Тарлопов І., Ульянова Л., Холод О., Чайка Ю., Черната Т., Щетинін А., Ягнін Є., Яковенко В.

А 67 Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки : моногр. / за заг. ред. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. – 416 с.

ISBN 978-617-645-427-4

У монографії узагальнено теоретико-методологічні засади розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки, досліджено механізм функціонування підприємництва в Україні та його інтеграції до світового економічного простору, обґрунтовано теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва. Особливу увагу зосереджено на практичних аспектах формування стратегії розвитку підприємств в умовах мінливого середовища та забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Також приділено увагу дослідженню інноваційних методів і технологій фінансово-економічної діяльності сучасних підприємств, формуванню методів та інструментів управління суб'єктами підприємництва в глобальному економічному просторі. Проаналізовано концептуальні засади формування системи економічної безпеки підприємств в умовах конкурентного середовища.

Матеріали монографії будуть корисні фахівцям підприємств різних видів економічної діяльності, науковцям, аспірантам і студентам економічних спеціальностей, а також широкому загалу спеціалістів.

УДК 658.5:005](477)(02.064)

ISBN 978-617-645-427-4

© Колектив авторів, 2021

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
----------------	---

## РОЗДІЛ 1

### МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ІНТЕГРАЦІЯ ДО СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

<i>Grynko T., Hviniashvili T.</i> Development Imperatives of Small Business Entities in a Pandemic Condition .....	15
<i>Коноплянко Д.</i> Методичні засади формування стратегії розвитку як складової механізму стратегічного розвитку підприємства .....	56
<i>Міщенко Л., Міщенко Д.</i> Вплив підприємництва на стан ринку праці в Україні .....	67
<i>Остапенко Т., Кубецька О.</i> Туроперейтинг: організаційний, податковий, управлінський аспекти .....	76

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

<i>Буряк А., Дем'яненко І.</i> Інвестиційно-інноваційний процес як фактор розвитку агросфери.....	87
<i>Горященко Ю.</i> Сутнісна характеристика та генеза поняття «інноваційний розвиток підприємств» .....	97
<i>Князь С., Мацук В., Марсель Курт Майнка</i> Види та принципи інноваційного розвитку підприємницьких структур на засадах системно-функціонального підходу.....	105
<i>Куценко В.</i> Нова економічна теорія соціальної відповідальності.....	123

<i>Максютенко І.</i> Теоретико-методологічні положення інноваційного розвитку мінерально-сировинного комплексу України .....	132
<i>Решетілова Т., Дронова Т., Пілова К.</i> Формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку .....	142
<i>Яковенко В.</i> Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки .....	153

### РОЗДІЛ 3

#### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

<i>Кожем'якіна С., Страшко В.</i> Вплив пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність робочої сили .....	161
<i>Крупський О., Стасюк Ю., Лубенець Н.</i> Формування системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я .....	173
<i>Курінна І.</i> Теоретико-аналітичний аспект: конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції .....	191

### РОЗДІЛ 4

#### ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Колосов А.</i> Обґрунтування граничної ціни газу на ринку житлово-комунальних послуг України .....	201
<i>Кучеренко С.</i> Актуалізація безгрошових фінансових потоків підприємств в умовах кризи .....	213
<i>Левкович О.</i> Удосконалення методики прогнозування банкрутства підприємства на основі галузевої належності .....	223

<i>Лутай Л.</i> Тенденції фінансування освіти дорослих в контексті реформування людського капіталу.....	233
<i>Скрипник Г.</i> Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством.....	244

## РОЗДІЛ 5

### МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ

<i>Бессонова А., Черната Т.</i> Мотивація персоналу: основні принципи та сучасні інструменти її підвищення .....	257
<i>Величко О., Величко Л., Ягнін Є.</i> Проектування логістичних рішень в системах стратегічного та операційного менеджменту підприємства .....	268
<i>Єлісеева О., Тарлопов І.</i> Методологічні аспекти оцінювання кредитоспроможності підприємств.....	277
<i>Македон В., Холод О.</i> Оцінка інноваційної зрілості корпорацій з урахуванням готовності до цифрової трансформації.....	286
<i>Олійник Т.</i> Інформаційно-економічний механізм ефективного управління виробничими процесами.....	298
<i>Пирог О., Катан В.</i> Інструментарій управління витратами суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі підприємства переробної промисловості).....	307
<i>Попова О.</i> Формування системи економічної безпеки підприємства та стратегії її становлення і розвитку.....	318
<i>Приварникова І.</i> Екологічна відповідальність транснаціональних корпорацій .....	339

## РОЗДІЛ 6

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

<i>Белобородова М.</i> Економічна безпека суб'єктів підприємництва в умовах переходу до цифрової економіки.....	349
<i>Козлова В.</i> Податковий комплаєнс як інструмент системи безпеки підприємства.....	359
<i>Павлова Т., Павлов Р., Лемберг А.</i> Вплив негативних моральних емоцій на процес прийняття управлінських рішень ...	368
<i>Ульянова Л., Щетинін А., Чайка Ю.</i> Економічна безпека сучасних промислових підприємств: деякі підходи до дослідження.....	383
АНОТАЦІЇ .....	395
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ .....	413

# ПЕРЕДМОВА

***Займайся своєю улюбленою справою. Знайди своє справжнє захоплення і змінюй світ на краще. Єдиний спосіб виконувати роботу добре – це любити її і віддаватися їй повністю.***

Стів Джобс

Тенденції сучасного світового економічного розвитку країн, які стали на шлях формування постіндустріального економічного суспільства, пов'язані з розвитком суб'єктів підприємництва, які відіграють найважливішу роль у задоволенні потреб суспільства, наданні робочих місць, соціально-економічному розвитку країни тощо.

Формування умов функціонування вітчизняної економіки під впливом світової пандемії COVID-19 зумовило необхідність розробки нових і більш ефективних систем менеджменту розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки. Саме тому відбувається переосмислення сутності управлінських механізмів, які відіграють найважливішу роль у розвитку будь-якого економічного суб'єкту.

Підтримка розвитку суб'єктів підприємництва істотно залежить від обґрунтованості визначення цілей та завдань, тактики і стратегії їх досягнення, що підвищує роль управління, методи якого дозволяють оцінити позитивні та негативні аспекти розвитку, дати якісну оцінку різноманітним факторам, оцінити ступінь їх впливу на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість суб'єктів підприємництва в стратегічному інтервалі.

Рішення поставлених завдань вимагає розробки нових підходів до прийняття ефективних рішень в області управління, застосування методів мотивації, комунікації тощо.

Колективна монографія присвячена дослідженню, систематизації та розв'язанню проблем розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобалізації.

В монографії досліджено проблеми формування механізму функціонування підприємництва в Україні та його інтеграції до світового економічного простору; систематизовано й удосконалено теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва; розроблено пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва; висвітлено інноваційні методи та технології фінансово-економічної діяльності сучасних підприємств; обґрунтовано новітні методи й інструменти управління суб'єктами підприємництва в глобальному економічному просторі.

Крім того, в монографії представлені результати ґрунтовного дослідження проблем формування системи економічної безпеки підприємств в умовах конкурентного середовища та розроблено моделі її забезпечення.

Монографія містить систематизовані наукові теоретичні положення та практичні результати, спрямовані на вирішення проблем розвитку суб'єктів підприємництва.

Автори сподіваються, що їм вдалося дослідити актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки, розробити корисні рекомендації, спрямовані на практичну діяльність суб'єктів підприємництва в сучасних мінливих умовах функціонування, а також, що результати їх спільної роботи стануть основою для подальших прикладних наукових наробок з цієї проблематики і розвитку суспільства в цілому.

Монографія містить передмову та 6 розділів.

Перший розділ монографії «МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ІНТЕГРАЦІЯ ДО СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ» присвячено систематизації, аналізу та узагальненню наукових підходів до формування механізму функціонування підприємництва в Україні та взаємодії його складових. Проаналізовано стан та умови функціонування суб'єктів малого підприємництва в умовах пандемії COVID-19; заходи з підтримки бізнесу, що були запроваджені в Україні після активної фази розповсюдження COVID-19, а також заходи з підтримки бізнесу в окремих країнах ЄС; на засадах міжнародного досвіду розроблено та запропоновано заходи, спрямовані на посилення діючих механізмів підтримки суб'єктів малого підприємництва України в умовах пандемії COVID-19 (Т. Гринько, Т. Гвініашвілі). Приділено увагу дослідженню стратегії розвитку



як елемента механізму стратегічного розвитку підприємства, принципам формування, етапам розробки стратегії, а також надані рекомендації щодо розробки стратегії розвитку підприємства (**Д. Коноплянко**); визначенню впливу малого та середнього підприємництва на стан ринку праці в Україні на сучасному етапі розвитку: обґрунтовано, що малий бізнес сприяє формуванню конкурентного середовища, мобільно реагує на зміну ситуації на споживчому ринку країни і регіонів, позитивно впливає на рівень зайнятості населення, впровадження інновацій та є найприйнятнішою альтернативою найманій праці, а залучення безробітних до підприємництва стає підґрунтям до розвитку його нової форми – соціально-відповідального підприємництва (**Д. Міщенко, Л. Міщенко**); аналізу динаміки кількості туристів, обслуговуваних туроператорами та туристичними агенціями Дніпропетровської області за 2000–2019 рр., а також узагальненню демотиваторів в'їзного туризму до України та Дніпропетровської області, на засадах якого розроблена класична технологічна карта надання туристичного продукту та запропоновані заходи щодо управління збутовою діяльністю туроператорів і турагентів України (**Т. Остапенко, О. Кубецька**).

Дослідженню теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва присвячено другий розділ монографії «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА». Обґрунтовано сутність інноваційного процесу капіталовкладень як рушійного чинника суспільно-економічного розвитку і його прояву на державному, регіональному та підприємницькому рівнях; розкрито змістовність іманентності явищ «інвестиційно-інноваційний імператив» та «інвестиційна привабливість» як орієнтирів для інвесторів, а також показників-індикаторів їх оцінки як аргументу доцільності капіталовкладень; фінансові джерела впровадження інвестиційно-інноваційного процесу розвитку аграрного сектору економіки, а також окреслено принципи його державної підтримки (**А. Буряк, І. Демяненко**). Розглянуто актуальні проблемні питання стосовно теоретичного обґрунтування та поглиблення концептуальних засад щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств; запропоновано на теоретичному рівні – узгодити визначення інноваційної діяльності у законодавстві та науковому колі, на методичному рівні – класифікувати інноваційні підприємства за різними ознаками для успішного здійснення інноваційних процесів та інноваційної діяльності (**Ю. Горященко**). Визначено класифікаційні ознаки та конкретизовано

сутність видів інноваційного розвитку підприємницьких структур; виокремлено принципи інноваційного розвитку підприємницьких структур з позиції системно-функціонального підходу у менеджменті (**С. Князь, В. Мацук, Марсель Курт Майнка**). Досліджено сутність нової економічної теорії соціальної відповідальності як основи сталого (життєдайного довговічного) розвитку з морально-етичних аспектів; розглянуто втілення напрямів його розбудови в Україні в контексті формування гармонійного домострою суспільства, економіки та довкілля (**В. Куценко**). Систематизовано теоретико-методологічні положення інноваційного розвитку мінерально-сировинного комплексу України; розглянуто основні складові перспективних сценаріїв розвитку мінерально-сировинного комплексу України; визначено ступень взаємного впливу інноваційності технологій видобутку та ефективності їх розробки; сформовано матрицю оцінки впливу мінерально-сировинного комплексу на розвиток регіону (**І. Максютенко**). Проаналізовано фактори, що вплинули на процес прийняття рішень щодо придбання інноваційного продукту професійним замовником; запропоновано модель відбору сегментів професійних клієнтів для індивідуальних каналів формування маркетингових комунікацій для просування інноваційної продукції на промисловий ринок (**Т. Решетілова, Т. Дронова, К. Пілова**). Систематизовано елементи креативної економіки, обґрунтовано їх взаємодію; визначені ключові елементи креативних індустрій; надано концептуальну схему розвитку стартап-підприємництва у креативному середовищі під дією зовнішніх впливів та актуалізовано роль підприємницьких здібностей у забезпеченні взаємозв'язку креативних індустрій креативної економіки і стартап-проектів (**В. Яковенко**).

У третьому розділі монографії «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА» висвітлені напрямки вирішення актуальних проблем забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Акцентовано увагу на проблемах впливу пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність робочої сили; розглянуто вплив обмежувальних заходів на стан конкурентоспроможності за рівнями дослідження (мета-, макро-, мезо-, мікро- та особистісному рівнях); визначено найбільш постраждалі від пандемії сектори економіки та пов'язану з ними конкурентоспроможність робочої сили; розроблено сценарії прогнозування конкурентоспроможності робочої сили (базовий, оптимістичний, песимістичний) за рівнями дослідження (**С. Кожем'якіна, В. Страшко**). Розглянуто питання формування

системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я; здійснено класифікацію теоретичних підходів до визначення поняття «соціальна відповідальність»; наведено фактори, які заважають або сприяють введенню системи соціальної відповідальності у закладах охорони здоров'я на поточному етапі медичної реформи в Україні, а також запропоновано схему механізму управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я на підставі визначення можливих напрямків впровадження програм соціальної відповідальності та очікуваних від впровадження результатів (**О. Крупський, Ю. Стасюк, Н. Лубенець**). Узагальнено теоретико-аналітичні підходи до понять «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства»; розроблена модель стійкої конкурентоспроможності підприємства, яка формується в результаті цілеспрямованих дій його управлінського складу на джерела конкурентоспроможності в ході виконання завдань з тактичного і стратегічного менеджменту (**І. Курінна**).

В четвертому розділі «ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ» на основі аналізу ланцюжка учасників процесу газопостачання та запровадження модифікованої моделі встановлення безбиткового обсягу виробництва запропоновано методику обґрунтування граничної ціни газу, яка забезпечує отримання прибутку в сфері газопостачання та коштів, необхідних для виплати субсидій користувачам газу в сфері комунально-житлових послуг (**А. Колосов**). Досліджено важливу роль у функціонуванні підприємств фінансових потоків, стійкість яких не підтримується на належному рівні чистими грошовими вливаннями, а формується шляхом гнучкого застосування інструментів безгрошових фінансових відносин в умовах дефіциту грошової маси; доведено, що виробничий і фінансовий цикли не обов'язково відбуваються синхронно (**С. Кучеренко**). Розглянуто сутність банкрутства підприємств; здійснено критичний огляд підходів до прогнозування ймовірності банкрутства підприємств і методів оцінки фінансового стану; виокремлено найбільш уживані в науковому співтоваристві моделі дискримінантного аналізу, проведено порівняльний аналіз структури їх показників; надано рекомендації щодо вибору та адаптації моделей прогнозування банкрутства до застосування на підприємствах молочної галузі (**О. Левкович**). Систематизовано тенденції фінансування освіти дорослих в контексті збільшення частки літніх людей в структурі людського капіталу; проаналізовано світові тенденції фінансування

освіти дорослих: збільшення витрат на підготовку одного студента, коливання державних (податкових) доходів, збільшення частки економіки знань та зростання витрат на навчання, посилення глобалізаційних явищ, наслідком яких є заохочення розвитку приватної вищої освіти та приватизації державної вищої освіти; визначено проблеми фінансування освіти дорослого населення та шляхи їх вирішення; висвітлено фінансові моделі освіти дорослих: бюрократичну, колегіальну та ринкову (**Л. Лутай**). Обґрунтовано значення фінансового контролінгу та виокремлені складові, основні етапи, принципи та функції ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві; запропоновано напрями підвищення ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві (**Г. Скрипник**).

П'ятий розділ «МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ» містить обґрунтування основоположних принципів мотивації персоналу підприємства, узагальнення та систематизацію найбільш поширених сучасних теорій мотивації, виокремлення найефективніших інструментів мотивації кадрів і заходів з їхнього впровадження, алгоритм формування системи мотивації співробітників (**А. Бессонова**). Приділена увага проблемам проектування логістичних рішень в системах стратегічного й операційного менеджменту підприємства; запропоновано комплексне застосування логістичних моделей управління бізнес-процесами в операційній діяльності підприємств та обґрунтовано варіативні можливості для учасників бізнес-середовища стосовно проектування рішень з використанням інтегрованого пакету логістичних моделей в системах стратегічного й операційного менеджменту підприємства (**О. Величко, Л. Величко, Є. Ягнін**). Розглянуто методологію оцінювання кредитної оцінки підприємств, організацій та урядів міжнародними рейтинговими агенціями; здійснено порівняльний аналіз методик кредитного оцінювання таких відомих агенцій, як S&P Global Ratings, Standard & Poor, Moody та Fitch (**О. Єлісєєва І. Тарлопов**). Досліджено технології та організаційні процеси розгортання цифровізації в інноваційній діяльності промислових корпорацій; обґрунтовано методичні положення щодо впровадження корпоративної моделі відкритих інновацій в умовах цифрової економіки; запропоновано концептуальну модель формування та розвитку інноваційної екосистеми на основі моделі відкритих інновацій; запропоновано критерії проведення оцінки інноваційної зрілості для промислових корпорацій (**В. Македон, О. Холод**). Висвітлено значення економічної інформації

в управлінні підприємством, підходи до становлення та розвитку інформаційно-економічного механізму ефективного управління виробничими процесами, його місця і ролі в управлінській системі за окремими рівнями управління (вищий, середній, нижчий). Запропоновано поділ управлінського процесу на самостійні стадії: збір інформації і первинна її обробка; аналіз, підготовка альтернатив рішень; обґрунтування і прийняття рішень, видача завдань (**Т. Олійник**). Досліджено систему управління витратами та виявлено напрями зниження витрат суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі підприємства переробної промисловості); запропоновано сучасний інструментарій управління витратами для підприємства переробної промисловості (**О. Пирог, В. Катан**). Розглянуто процес розробки та формування стратегії економічної безпеки підприємства, який дозволить приймати дієві управлінські рішення, які забезпечать розвиток підприємства в умовах постійної зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають його поступальний розвиток (**О. Попова**). Обґрунтовано багатоаспектний характер корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій та наголошено, що така відповідальність включає, зокрема, як соціальні аспекти, інтереси зацікавлених сторін, так і розгляд відповідальності стосовно суспільства та природного середовища, ставлення до нього компаній; запропоновано в дослідженнях акцентувати увагу окремо на екологічних аспектах ставлення компаній до навколишнього природного середовища та соціальних аспектах відносин у суспільстві як факторів корпоративної відповідальності корпорацій задля посилення значущості кожного з них (**І. Приварникова**).

В шостому розділі монографії «**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**» сформовано концептуальні засади формування системи економічної безпеки підприємств в умовах конкурентного середовища; досліджено теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах цифровізації національної економіки; ідентифіковано нові ризики в сфері забезпечення економічної безпеки організацій, що виникають внаслідок цифрової трансформації економіки країни (**М. Белобородова**). Досліджено основні положення податкового комплаєнса як фактору забезпечення податкової безпеки підприємства та надані рекомендації щодо впровадження податкового комплаєнсу на вітчизняних підприємствах

(**В. Козлова**). Розглянуто характер впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на процес прийняття фінансово-економічних рішень в переговорних процесах і співпраці в умовах ризику та невизначеності; обґрунтовано стимулюючий характер прямого впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на прийняття економічними агентами стратегічної соціально прийнятної поведінки; виявлено потенційні обмеження, що знижують позитивний ефект впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на процес прийняття фінансово-економічних рішень в ситуаціях, що стосуються соціальних дилем (**Т. Павлова, Р. Павлов, А. Лемберг**). Досліджено підходи до комплексного аналізу рівня економічної безпеки промислових підприємств з метою отримання повної інформаційної бази для визначення й обґрунтування заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку первинних виробничих ланок національної економіки (**Л. Ульянова, А. Щетинін, Ю. Чайка**).

Автори сподіваються, що певною мірою їм вдалося зробити значний науковий доробок в напрямку систематизації концептуальних теоретико-методологічних аспектів і розробки нових методів, інструментів та механізмів розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки, які будуть корисними широкому колу читачів і керівникам суб'єктів підприємництва.

Висловлюємо вдячність усім авторам монографії та рецензентам – доктору економічних наук, професору **Л.Ганущак-Єфіменко**, доктору економічних наук, професору **Н. Валінкевич**, доктору економічних наук, професору, **Н. Мешко** за конструктивну роботу, висловлені зауваження та корисні поради під час написання монографії.

З повагою, Тетяна ГРИНЬКО

# 1

## МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ІНТЕГРАЦІЯ ДО СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

**T. Grynko, T. Hviniashvili**

### **DEVELOPMENT IMPERATIVES OF SMALL BUSINESS ENTITIES IN A PANDEMIC CONDITION**

Today, we have faced a global health crisis like no other for the last 100 years of history. According to the WHO, as of August 2020, the new coronavirus, which first appeared in the Chinese city of Wuhan in December 2019, infected more than 18 million people in at least 171 countries and territories around the world [14]. It is obviously that the question of development for all countries and societies of modern civilization is connected with the answer to the challenges and threats that the surrounding situation poses to any society without exception. The global economy may shrink by 1% in 2020 due to the coronavirus pandemic, which is a deviation from the previous growth forecast of 2.5%, the UNO said, warning that the downturn could be even greater if restrictions on economic activity are extended without adequate fiscal measures [40]. The pandemic will cause a sharp drop in investment flows, complicate the situation of TNCs, and local businesses and investors have already been seriously affected, that leads to far-reaching social and economic consequences. The coronavirus crisis is primarily a public health threat, but increasingly poses a serious economic threat. The so-called “COVID-19 shock” will trigger recessions in a wide range of countries and slow global annual growth to below 2.5%, often considered the threshold of a recession for the global economy [10].

On the current day, the nature of the COVID-19 influence on the economic development of small business is investigated by the number of analysts. The essence of the pandemic and its influence on the development of the economy is considered in works of I. Fedulovoy, A. Stavitsky, P. Orlova, V. Gromova, A. Koval, S. Zemtsova,

G. Franovskaya and others. The impact of the COVID-19 coronavirus pandemic on the labor market, health, economic and economic social protection, long-term life and welfare of the population is considered in analytical notes and press releases of the International Chamber of Commerce [52], the International Organization of Employers [15], World Bank Group [42], OECD [67], International Employers Federation [25] and Business Europe [16].

However, despite the large number of theoretical and practical studies conducted by domestic and foreign scientists, the problem of developing effective technologies and management tools remains one of the most important due to the emergence of uncertainties of new quality and impact on organizations, including synthesis of technological, geopolitical, economic, social and other constituent elements of the external environment.

The economic aspect of entrepreneurship is represented by different economic trends and schools. The term "entrepreneurship" first appeared in the works of Richard Cantillon, and gradually more and more often in the works of such international scientists as Adam Smith, A. Marshall, J. Schumpeter, P. Drucker and many others. R. Cantillon considered three types of people depending on the sources of their income. Representatives of the first type owned land, or conducted economic activities on this land, or rented it out. The second type is hired people who receive money for their work in a predetermined amount. The third group included the so-called entrepreneurs, whose income was determined by the specific work performed, i.e. the work that could not be determined in advance. Such people were blacksmiths, merchants, actors, farmers. These people did not know in advance how much they would be able to earn and what would be the payment for their work and services [9].

In the classic work "Study of the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (1776), Adam Smith defines the entrepreneur as "the owner of capital, who for the sake of realizing a commercial idea risks to make a profit; at the same time consumption is the only purpose of any production [66]. His work Adam Smith created the preconditions for the scientific study of the entrepreneurship principles. His follower D. Ricardo in the work "The beginning of political



economy and taxation" demonstrated the benefits of free trade, specialization and competition [59].

Later, Jean-Batiste Say in his study "A Treatise on Political Economy" (1803) developed the point of view of Adam Smith and noted that the main function of entrepreneurship – "to influence the distribution of wealth; at the same time, in one branch of industry the entrepreneur – intelligent, efficient, man – acquires wealth, while another, not endowed with the same qualities, goes bankrupt" [61]. Unlike their predecessors, Jean-Batiste Say noted the existence of differences between entrepreneurs and capitalists and pointed out that the entrepreneur can provide capital to his company, but is not obliged to do so. The entrepreneur's activity, in his opinion, was to understand the technology of production and be able to transform his knowledge into a product that meets the needs of consumers. The scientist identified such functions of the entrepreneur as coordination, organization and control. According to J.-B. Say, the entrepreneur – is the organizer of a commercial enterprise, he combines all the means of production and labor on the one hand and capital (land) – on the other. The entrepreneur at the expense of the value of the created products not only reimburses the cost of purchased goods, ensures the recovery of all capital that he uses, the cost of wages and other payments and, at the same time, makes a profit [60].

The founder of neoclassical theory, A. Marshall, also made some contributions to the study of entrepreneurship. In his work "Principles of Economics" the author noted that people perform the functions of employees, entrepreneurs and consumers of various goods. Everyone is trying to reduce their costs and increase the funds received. The author noted that "the role of the entrepreneur is becoming increasingly important, in today's world private entrepreneurs – are strong, determined, enterprising people, they are distinguished by the ability to make correct decisions, efficiency, ingenuity, caution and perseverance in achieving goals" [43].

A new stage in understanding the concept of entrepreneurship begins with Joseph Schumpeter and is reflected in his works "Theory of Economic Development" (1912). According to J. Schumpeter, entrepreneurship is the driving force and source of all changes in the economy, and "... the function of entrepreneurs is to reform or revolutionize the production, using new technological solutions to produce new goods or produce old goods in a new, revolutionary way, opening new sources of raw

materials or new markets, reorganizing the industry, etc." [65]. According to J. Schumpeter, it is the entrepreneur, who affects the nature and speed of development of the entire economic system, as an economic entity through the introduction of innovations in his economic activities. J. Schumpeter paid great attention to the role of innovation in entrepreneurship and developed a completely new economic theory based on change – as opposed to equilibrium. J. Schumpeter proposed to consider the function of the entrepreneur as an individual who seeks to break the balance by introducing innovations [62]. In other words, it was Josef Schumpeter who first introduced the entrepreneur in the important role of innovator.

The most famous author among researchers of entrepreneurship in the early XX century. became F.H. Knight, who in his work "Risk, Uncertainty, and Profit" (1921) showed the difference between risk and uncertainty, where uncertainty is unique and uninsured because it is associated with unique events, such as changes in consumer tastes, for example [45]. He argued that the skills of an entrepreneur are the ability to cope with the uncertainty that exists in any society. According to the author, the main function of an entrepreneur is to take on the uncertainty associated with the business. According to F.H. Knight, in the field of entrepreneurship, each situation is unique, so it is characterized by uncertainty and "generally speaking, business decisions are so unique situations that they can not be subjected to statistical groupings to determine the approximate probability of this or that result [46]. Thus, according to F.H. Knight, entrepreneurship is that an entrepreneur as a business entity receives entrepreneurial income for his ability to make the right choice in conditions of uncertainty.

One of the representatives of the behavioral approach, psychologist DK McClelland also made significant contributions to the theory of entrepreneurship, through his research on the motivation of entrepreneurs and the socio-psychological aspects of entrepreneurial activity. He linked the features and benefits of entrepreneurs who start their business with their motivations. One of the main motives for entrepreneurship in economically developed countries DK McClelland considered the achievement of entrepreneurs high social status [44]. The author proved that entrepreneurial activity is able to ensure the economic development of countries and concluded that the business sector plays a significant role in the economy. Behavioral

approach to the study of entrepreneurship has led to the fact that a number of studies in the following years focused on the characteristics of entrepreneurs.

A significant contribution to determining the role of entrepreneurship in economic development was made by W. J. Baumol, who found that the stimulation of the entrepreneur can be approached by examining the determinants of return on its activities [5]. The author argued that a society that manages to encourage entrepreneurial talent is likely to develop more effectively than a society that provides high rewards for unproductive activities. W. J. Baumol demonstrated that along with productive entrepreneurship, there are specific unproductive types of entrepreneurship, the so-called "destructive-decisive". The main idea is that the indicators of entrepreneurial activity formed in different periods (number of entrepreneurs, size of business, volume of products, etc.) are determined by the "rules of the game". Therefore, governments only need to adjust the rules to encourage a better allocation of entrepreneurial resources. Creativity and entrepreneurship are necessary to combine these factors, and therefore the institutional environment that encourages free enterprise becomes a major determinant of economic growth [6]. Thus, the entrepreneur and entrepreneurship must be central to any attempt to explain long-term economic development.

Within the framework of institutional theory, the leading role is given to the study of entrepreneurship. Entrepreneurs are seen as entities that are interested in changing the activity of institutional mechanisms such as those involving the resources to create new or change existing institutions. Thus, the concept of institutional entrepreneurship reveals how new institutions emerge and change [4].

Since the early 2000s, a large number of papers have been published attempting to generalize research in the field of entrepreneurship [1; 2; 37; 38; 71; 75; 76; 79]. These works address the following issues: theory and methodological issues of entrepreneurship, assessment of entrepreneurial opportunities, search for market information, finance for entrepreneurs, environment for the creation and development of small enterprises, their growth and productivity, business, internationalization, corporate venture entrepreneurship. In recent years, the subject of scientific research on entrepreneurship problems has expanded significantly. In particular, over the past five years, scientific publications have focused on the study of changes in

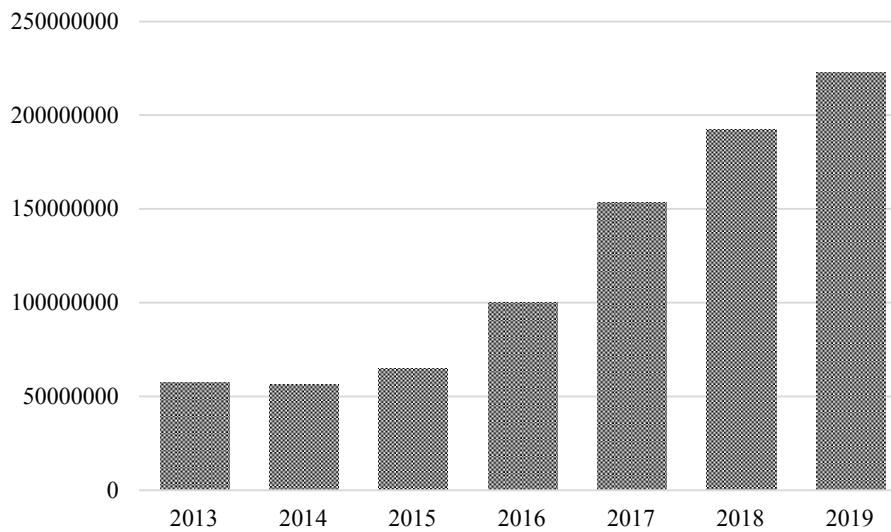
entrepreneurship related to its growing role in developed countries. These studies conclude that the creation of new business by entrepreneurs increases the efficiency of the economy, increases market competition, promotes economic growth, as well as the widespread use of innovation [32]. According to the definition given in the international project of Global Monitoring of Entrepreneurship, entrepreneurs are people who are business owners or are in the process of its creation. Entrepreneurs can both work independently and use the work of their family members or employees [7]. Depending on the established purposes and the legislation of this or that country, they create legal entities (enterprises, firms) or conduct the activity without creation of the legal entity. Based on this, entrepreneurship is considered as an independent, risk-related activity aimed at generating income from the production of goods, works or services by legal entities or individuals. According to Art. 55 of Chapter II of the Commercial Code of Ukraine, business entities are divided into micro, small, medium and large [29].

Thus, in the evolution process of society, entrepreneurs have played a central role in the economy, acting as coordinators who connect producers with consumers, in addition, they make decisions, participate in market relations for profit and compete in a competitive environment under uncertainty. But, despite the almost 200-year evolution of the entrepreneurship theory, unfortunately, even in the works of modern experts are not disclosed the features of the business entities functioning in a global pandemic and not formed tools to restore "pre-pandemic" indicators of financial and economic activities. In today's economic conditions, the leading positions on the world stage are occupied by those corporations that create innovative products for consumers from around the world. These companies, as a rule, arise as a result of entrepreneurial initiative, they are created by entrepreneurs who are trying to implement new ideas. Any new technological developments carry great risks, as a result of which it is necessary to create the most favorable conditions for business activity for start-up entrepreneurs. Further development of innovative business is possible, in particular, with the use of e-commerce techniques, where today the main potential of the world's leading economies is concentrated. In a pandemic, most entrepreneurs face problems of survival, their main task is: not to be on the verge of bankruptcy and address the most pressing issues such as rent payment, new format of

employees' work, salaries payment to their employees, tax payments, etc. In such conditions, a large number of entrepreneurs do not face the task of developing or entering new markets, but the task of "surviving" and, in turn, the state must motivate entrepreneurs to "keep" their business. After all, the enterprises of the service sector are the most affected by the introduction of quarantine restrictions (according to the form of ownership it is the private individual, micro business entities) and, according to modern experts, the service enterprises expect the most pessimistic development scenarios [19]. Among the main concerns are the decline in production and sales of products and services, new orders, and the reduction in the number of employees. The crisis in the real sector has already had a negative impact on production, capital investment and employment.

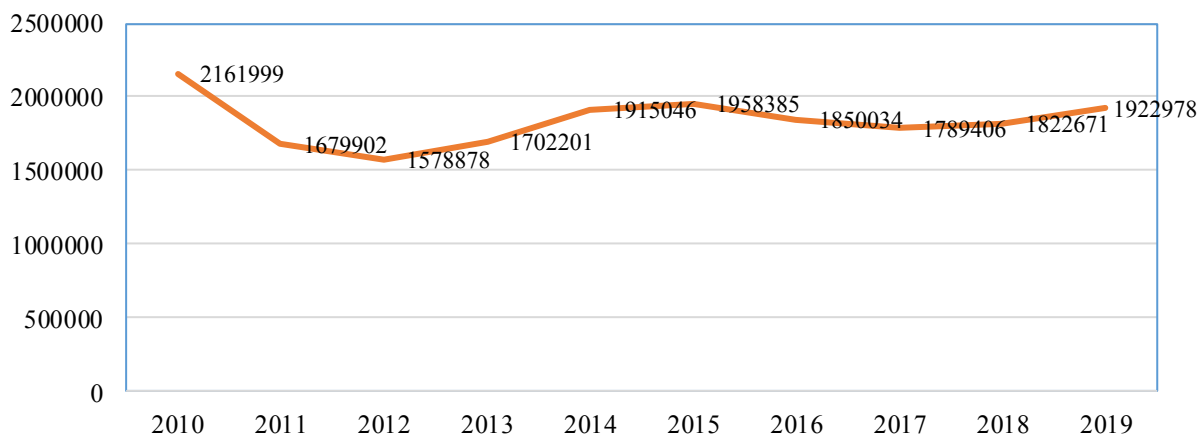
The ongoing pandemic has become one of the biggest threats to the global economy and financial markets. Urgent and bold political measures are needed not only to hold it back and save lives, but also to protect the most vulnerable segments of our society from economic collapse, to maintain economic growth and financial stability of small and medium businesses.

Small business plays a very important role in the country's economy, in particular the economic and social role of small business is the citizens right to freely use their funds and property for business. At the heart of small business is entrepreneurial initiative. At the present stage, Ukraine lags behind many countries in the world in terms of small business development pace, but the basis of economic development is the very small business. In all economically developed countries, the share of small business in GDP is at least 50% [39]. Thus, in the United States, small enterprises account for almost 35% of net income, 30% of total exports; in France and Germany, the share of small and medium businesses in the GDP of these countries is almost 50%, in Japan, small enterprises produce almost 57% of all products in manufacturing, in Italy it accounts for about 95% of national income [56]. Small business has undergone the most active development since 1992 with the adoption of the laws of Ukraine "On Entrepreneurship" and "On Enterprises". The modern concept of small and medium business development in Ukraine until 2020 was approved on May 24, 2017 by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine [11].

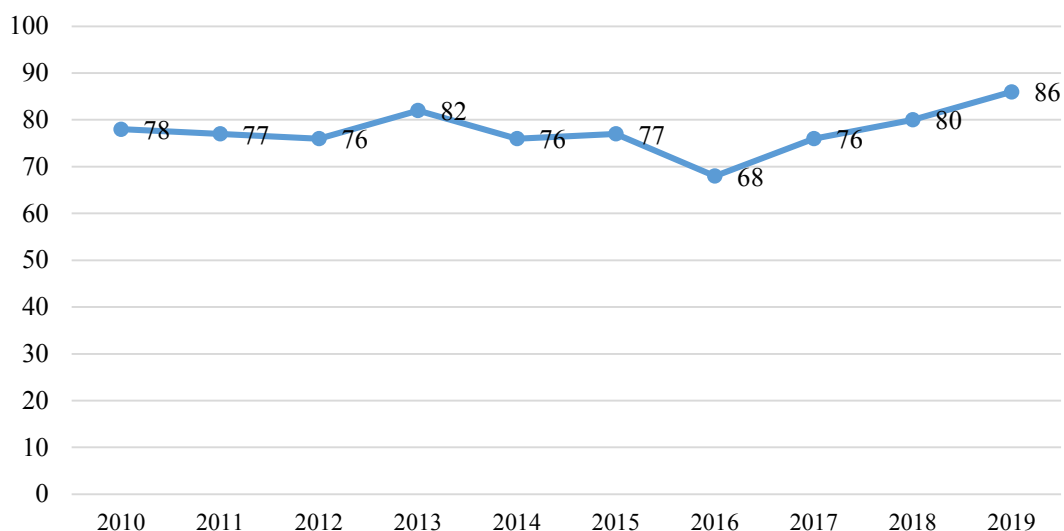


**Fig. 1. Value added at the expense of small businesses entities in Ukraine in 2013-2019 [24]**

It should be noted that the institutional base of small business development in Ukraine has significantly improved. Thus, in October 2018, as an advisory body to the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine, the Office of Small and Medium Business Development was established and in October 2019 the Cabinet of Ministers of Ukraine established a Coordinating Council to support the development of small and medium business [53]. In Ukraine, in addition to the positive factors that contribute to the development of small business, there are also negative ones. Difficulties with the purchase of the necessary equipment, insufficient development of the market sales, insecurity of employees of these enterprises and so on. However, the key factor hindering the development of small business in Ukraine is the lack of financial resources. For the second year in a row, the Unlimit Ukraine project, created on the basis of the European Business Association, is conducting a survey of the attitudes of small businesses' representatives in the country. This year, the index was 2.7 out of 5 possible points (last year it was 3.2). Entrepreneurs stressed that compared to last year, it has become more difficult for small businesses to work in Ukraine. Thus, 38.4% of respondents were dissatisfied with the current state of affairs in business, while 31.6% of entrepreneurs are quite satisfied with the situation. For comparison: last year positive sentiment prevailed – 45% of satisfied against 26% of negative [55].



**Fig. 2. Dynamics of small business entities of Ukraine for 2010-2019, thousand units [20]**



**Fig. 3. Dynamics of the number of small business entities per 10 thousand people of the current population, units [20]**

In Ukraine, according to official data, the number of small and medium business enterprises as of 01.01.2017 was 305,897 units. Today in Ukraine there are about 2 million small and medium business enterprises. In 2019, in the total volume of sold products, the share of small enterprises was 17.5%, individuals – 8%.

However, the large-scale liquidation of small businesses in Ukraine and around the world due to the coronavirus pandemic is unprecedented. Experts from the International Trade Center, established under the auspices of the World Trade Organization (WTO) and the United Nations, note that the coronavirus COVID-19 has had an extremely negative impact on world trade and business. Small and medium business entities, especially those dependent on imports and exports, as well

as economic entities operating in the service sector, suffered the most. Shops, small enterprises and many other business entities were forced to close down and "close" due to introduction of quarantine. Many of them will not be able to resume their economic activities. Most economists predict the decline of the economy, the need for state support for enterprises and citizens of Ukraine, as well as the crisis that will inevitably occur due to long-term self-isolation, increasing the number of non-working days, banning on the functioning of certain sectors of the economy and others.

Despite the measures taken by the Government of Ukraine to support small business during the pandemic, the Law "On Social Support of Insured Persons and Business Entities for the Period of Restrictive Anti-Epidemic Measures Introduced to Prevent the Spread of Acute Respiratory Diseases in Ukraine COVID-19 caused by coronaviruses SARS-CoV-2 provides one-time financial assistance in the amount of 8 thousand UAH to employees who lost part of their wages due to quarantine, and individuals – entrepreneurs (PE) who lost part of their income due to quarantine, Law "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Social Support of Taxpayers for the Period of Restrictive Anti-Epidemic Measures Introduced to Prevent the Spread of Acute Respiratory Diseases COVID-19 Caused by Coronaviruses SARS-CoV-2.

In Ukraine, about 33 percent of entrepreneurs in the field of small business during the quarantine period imposed in connection with the coronavirus pandemic, lost from 50 to 75 percent of their income. This is evidenced by the results of a survey conducted by the European Business Association among the participants of the Unlimit Ukraine project [70]. It should also be noted the inconsistency of these crises and their special nature of development:

1) first, the economy is declining not from disease or virus, but primarily from measures taken by the government to confront the pandemic;

2) secondly, the key feature of today's crisis is a controlled decline in activity due to government action;

3) thirdly, the extremely uneven distribution of costs due to the complete ban on the operation of some industries, transfer to remote mode and work in compliance with strict sanitary and epidemiological measures.



The peculiarities of small business development may include the functioning of small enterprises in conditions of increased competition, short life cycle of services provided, the predominant focus on the needs of local markets, uncertainty of macroeconomic factors and business conditions.

It is known that the efficiency of enterprises is influenced by many external and internal factors [28]. In this regard, companies are constantly analyzing the risks associated with the high dynamism of the internal and external environment, adapting the business to the requirements and changes taking place in the country and the world. However, some factors that are less likely to be at risk are sometimes more likely to cause harm than factors that are more likely to occur. An example of such a situation is the coronavirus pandemic that swept the world in 2020.

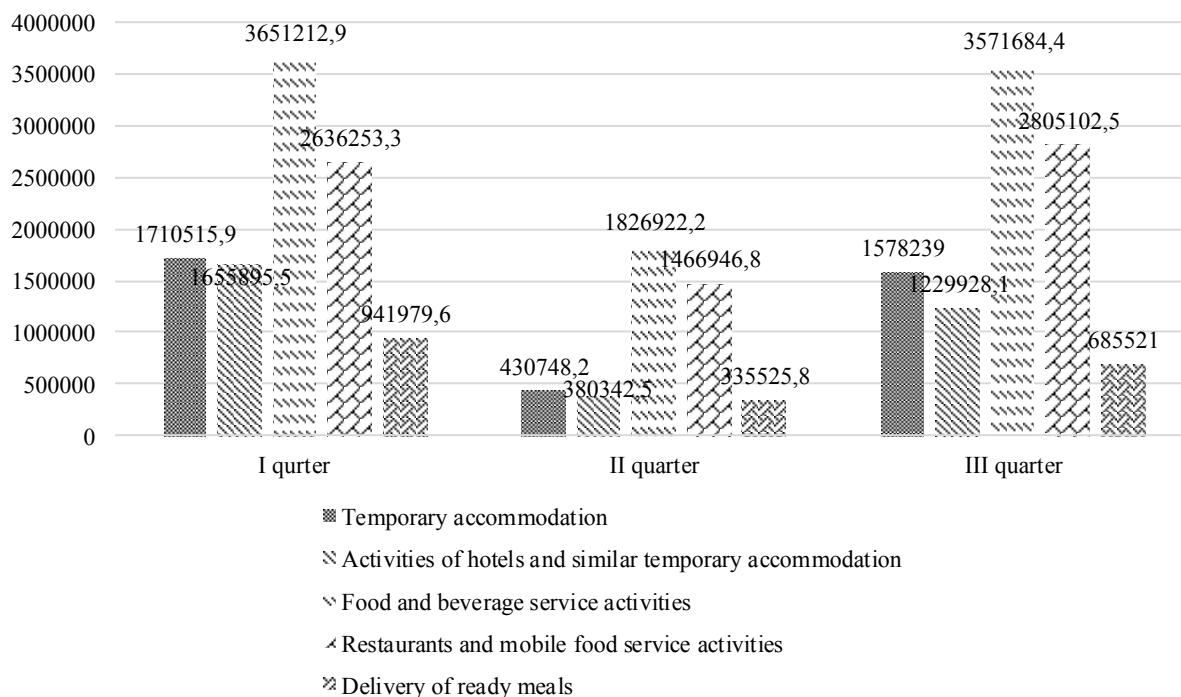
“Micro, small and medium enterprises make up the majority of the structure of the Union of Ukrainian Entrepreneurs. It is these enterprises that will survive the crisis especially painfully in any scenario” [36]. According to the State Statistics Service of Ukraine, 96% of the total number of business entities are micro-entrepreneurs, with small firms providing a turnover of 28% and employment at 48% [23]. However, these data should not be considered reliable, as in Ukraine a significant part of employees who could be part of the business sector is in the shadows: according to the State Statistics Service of Ukraine, in 2019 the share of employees in the informal sector (working unofficially) was 20, 6% of all employees, so in fact every fifth Ukrainian works in the informal sector [18]. In the last eight years alone, budget revenues from the single personal income tax have increased 24 times. In 2019, the "simplified" paid almost 25 billion UAH of the single tax. For comparison: in 2018 this amount was 19.8 billion UAH, in 2017 – 15.4 billion UAH. Every year, the amount of budget revenues from the single tax increases by an average of 25%. This is about 5 billion UAH a year. In general, over the last 8 years, the payment of the single tax has increased 24 times [34].

During the first wave of COVID-19, the most significant losses were suffered by small businesses due to the introduction of self-isolation and quarantine, a sharp drop in demand, etc. Coronavirus has caused countless small aggravations in thousands of small and medium enterprises. "They received the main blow. The biggest blow was

only to the travel industry and airlines. However, small and medium business is the basis of a healthy and developed economy in the country. Many analysts say the world will definitely not return to normal until small and medium businesses recover" [72]. The economic loss from the introduction of quarantine in Ukraine according to the Kiev School of Economics amounted to \$ 53.5 billion. In Ukraine, about 33 percent of small business entrepreneurs lost from 50 to 75 percent of their income in connection with COVID-19 pandemic. 44 percent of respondents had the loss of income up to 50 percent, and 7% of entrepreneurs are even considering closing their business [51]. Therefore, it can be affirmed that it is the sphere of small business that has suffered the most from the pandemic coronavirus. The announcement of non-working days in Ukraine with the retention of wages for workers actually stopped the activities of most small businesses, but did not eliminate the need to fully ensure the payment of wages. All businesses that did not manage to switch to the online format of providing goods and services (or those whose business model requires only personal services) were at risk of bankruptcy. In some organizations, such as travel agencies, after the introduction of anti-epidemiological restrictions, revenue decreased by 90% [49].

Thus, in addition to affecting public health, COVID-19 caused significant economic shock. However, before the start of the second wave of the coronavirus pandemic, it can be affirmed that businesses have mastered certain adaptability, as evidenced by the recovery and growth of revenues in certain service sectors during the third quarter of 2020 [47]. Thus, enterprises in the service sector in the third quarter of 2020 increased the volume of services sold to 238268527.5 thousand UAH, which is 45524370.3 thousand UAH more than in the second quarter of 2020. [47].

Let us note that the problems associated with the classification of industries as the most affected during the pandemic are quite controversial and are constantly discussed not only at the state level but also at the level of expert councils and business councils, but obviously the most affected should be considered catering, tourism, transport, entertainment, culture and sports, etc. – it is mostly a service sector.



**Fig. 4. Dynamics of volumes of services sold by enterprises in the field of "Temporary accommodation and catering" for the I-III quarters of 2020, thousand UAH [47]**

At the beginning of 2020, the number of registered individuals – entrepreneurs in Ukraine was 1885.9 thousand people, which is 19.8 thousand more than at the beginning of 2019. In particular, significantly increased the number of individuals – entrepreneurs on a simplified system of taxation. In general, compared to last year, the number of simplified entrepreneurs increased by almost 93.8 thousand people. Thus, if on January 1, 2019 there were 1.39 million people in the simplified taxation system, then on July 1, 2019 their number decreased to 1.36 million taxpayers. However, as of January 1, 2020, there was an increase to 1.5 million entrepreneurs. The third group was chosen by 596 thousand people, which is 79 thousand more than on January 1 of the previous year [34].

At the same time, the pandemic has significantly changed business processes in small business. Thus, there was an increase in e-commerce, in particular from January to April 2020 the volume of this market increased by 27% (for comparison, the growth for the whole of 2019 was 16%). Analysts also expect that the volume of the e-commerce market will continue to grow rapidly [63]. According to the Digitalization survey, by November 2020, 54% of customers use contactless payment (58% of Ukrainians use payment applications), 54% order goods through smartphone applications (84% in the

future), 47% use home delivery (82% in the future), 44% buy through social networks (80% in the future) [68] – this is also significant affects how small businesses will adapt to the new economic realities of doing business. Another feature was that states and local governments (and, of course, the health care system) were insufficiently prepared for the pandemic and faced a catastrophic lack of sources.

The unprecedented current situation is that COVID-19 does not adhere to any borders. In the first quarter of 2020, the level of activity of all major economically developed countries decreased significantly, including China, the United States and Japan, the EU [31]. In general, according to the World Bank, in the first quarter of 2020, world GDP decreased more significantly than during the global financial crisis – by 11.2% compared to the fourth quarter of 2019, and for the whole of 2020 is expected to decrease by 5.2% [17].

In addition, it should be noted a significant decline in business activity indices, which occurred at different speeds and amplitudes in different countries. This, in turn, naturally affects the growth of unemployment forecasts, which may become unprecedented for some countries. According to the OECD statistical survey, the share of small and medium enterprises is highest in those sectors of the economy that generally face more serious economic problems in a pandemic (approximately 40% of the total number of jobs in OECD countries, with an average of 75% of which belong to the share of small and medium enterprises) [67]. These are construction, wholesale and retail trade, hotel business, public catering, real estate, consumer services, etc. It was in retail trade that unprecedented minimums were observed, as buyers stayed at home in an attempt to stop the spread of Covid-19 – the decline in purchases significantly affected the functioning of small businesses. By country, this decrease was: China 32%, Japan 37%, Germany 49%, France 50%, USA 52%, Italy 54%, Canada 72%, Great Britain 78%, Mexico 80% [78]. The result will be massive job losses, growing poverty and inequality.

Thus, in 2020, the whole world faced a global crisis and, consequently, growing economic and social uncertainty. The degree of uncertainty is so high that, for example, it is impossible to estimate the probability of a third wave pandemic. And this crisis is accompanied not only by the global nature of losses, but also by the huge costs associated with the limitation of compensation sources and uncertainty about the duration of the "lockdown".

Table 1

**Dynamics of incidence of COVID-19 among the population of Ukraine for the period  
01.03.2020-01.01.2021, persons [21]**

Date	Total cases	Fatalities	Recovered	Still sick
01.01.2021	1064479	18680	420009	325790
01.12.2020	745123	12548	355172	377403
01.11.2020	395440	7306	161441	226693
01.10.2020	213028	4193	94443	114437
01.09.2020	123303	2605	57802	62896
01.08.2020	71056	1709	39308	30039
01.07.2020	44998	1173	19548	24277
01.06.2020	24012	718	9690	13604
01.05.2020	10861	272	1413	9176
01.04.2020	794	20	13	76
01.03.2020	1	-	-	1

The dynamics of the situation in Ukraine and the world is analyzed below. Data from the second decade of March 2020 to April 30, 2020 were taken as a temporary analysis period. The choice of this period for analysis is motivated by the fact that until March 10 in Ukraine the number of patients with individual coronavirus infection COVID-19 was calculated in units and was statistically insignificant.

In Ukraine, the first confirmed case of coronavirus disease was recorded on March 3, 2020, and on March 21 it became known about the recovery of this patient. As of April 30, the number of infected COVID-19s had risen to 10,406, including 261 deaths. A total of 1,238 people recovered. Most patients either returned from abroad or came into contact with infected persons [64].

Table 2

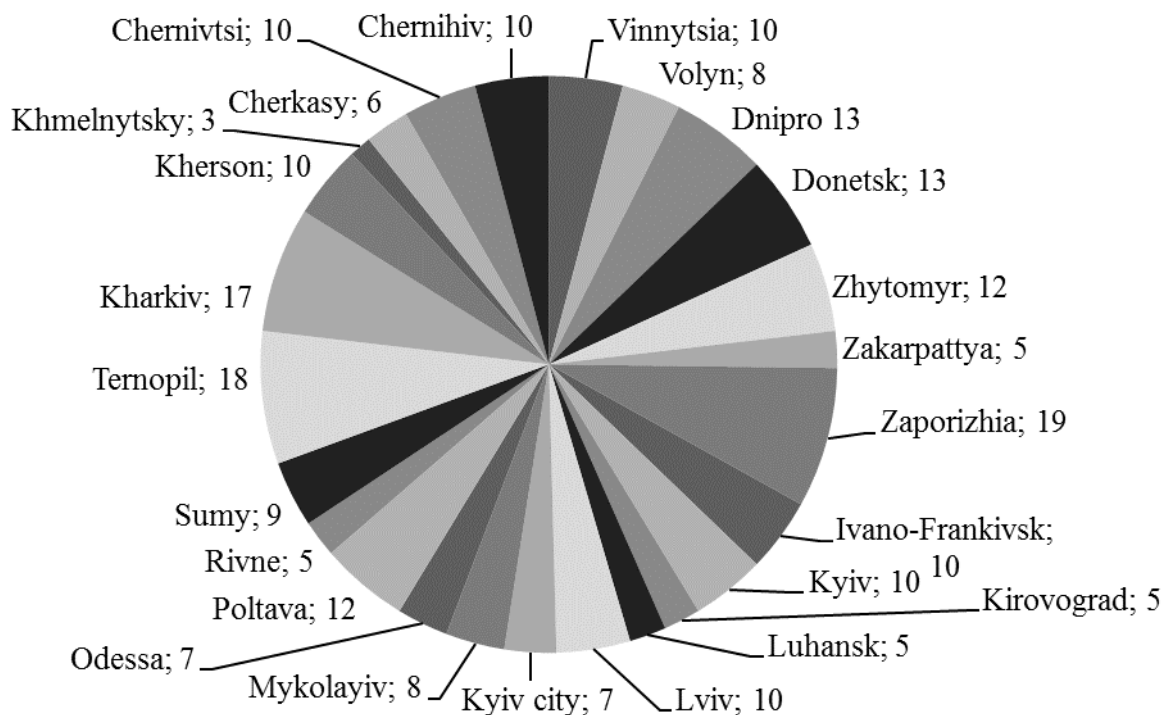
**Incidence of COVID-19 among the population of the world as of 27.01.2021, persons [57]**

Country	Total cases	Fatalities	Recovered	Still sick
1	2	3	4	5
USA	26011222	435452	15767413	9808357
India	10690279	153751	10359305	177223
Brazil	8936590	218918	7798655	919017
France	3079943	74106	219152	2786685
Italy	2485956	86422	1917117	482417
Germany	2164805	54496	1866000	244309
Poland	1489512	36054	1246267	207191
Czech Republic	956155	15791	841518	98846
Canada	757022	19403	678068	59551
Belgium	696642	20879	48224	627539
Portugal	653878	11012	475485	167381
Switzerland	515483	9204	317600	188679

1	2	3	4	5
Morocco	467493	8187	444823	14483
Austria	408781	7564	386351	14866
Japan	368143	5158	301540	61445
UAE	285147	805	259194	25148
Georgia	255564	3108	245527	6929
Greece	153226	5692	141591	5943
China	89272	4636	82774	1862
Norway	61594	550	53299	7745
Australia	28785	909	26019	1857

As of March 12, 2020, 3939 thousand places for isolation of patients and 66 thousand beds were provided in 242 medical institutions. The number of ventilators was more than 1800 units. The hospitals employ 5,755 doctors, including 2,132 pediatric and adult anesthesiologists; 3623 – infectious disease specialists, therapists and pediatricians.

It was emphasized that the 242 specialized facilities that were able to accept patients with COVID-19 were first-wave hospitals. If the number of infected people increases, the number of hospitals will increase accordingly.



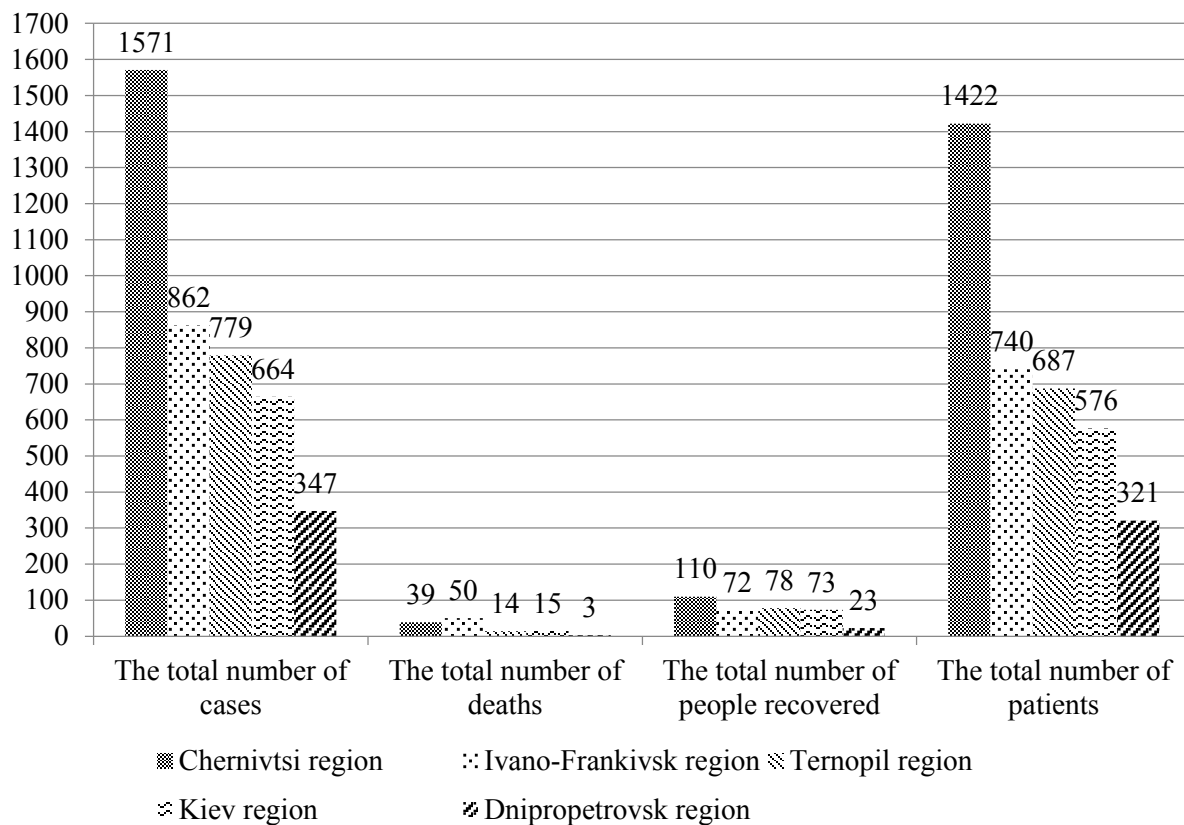
**Fig. 5. Number of hospitals working with COVID-19 by region [21]**

As of January 1, 2021 in the Dnipropetrovsk region, the number of hospitals that have been converted to Covid-19 care facilities is 13. A total of 3050 vacancies, of

which 508 in infectious diseases departments and 83 in intensive care units. 103 people are in hospitals of Dnipropetrovsk region with coronavirus infection. Free ventilators 122 pcs. As of 01.05.2020, the most equipped is Luhansk (84.78) and Poltava regions (84.57). As for the provision of personal protective equipment, the largest figure is in Cherkasy and Khmelnytsky regions (80.1 and 80.15%, respectively). The most well-off are the hospitals of Rivne region (93.76%) and Khmelnytsky region (89.73). As for the Dnipropetrovsk region, the level of equipment is 70.14%, PPE – 71.25%, staff – 70.39. A total of 8 hospitals from all over Ukraine are fully equipped with the necessary equipment, 3 hospitals – with personal protective equipment and 25 hospitals are 100% equipped with the necessary staff. The Ternopil Regional Council's Ternopil Regional Medical Center has the lowest equipment, only 7.5%; personal protective equipment – Volyn Regional Clinical Hospital – 16.26%; staff – Poltava 1st city clinical hospital – 13.85%. Also by order of the head of the Dnipropetrovsk regional state administration Oleksandr Bondarenko, a tent camp was built near the village of Mohyliv to observe people. This project of an isolated town is being implemented for the first time in Ukraine. Rescuers set up 65 tents in two days, suitable for 130 people. Each has two beds and a heater. Arranged economic part, sanitation area and tents with showers and locker rooms. 2 tents for medical staff were set up. There are disinfectants and a special car for heat treatment of items and bed linen.

The mortality rate, which exceeds the average in Ukraine, is registered in seven regions. This was reported by the press service of the Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine [21]. In particular, it is Ivano-Frankivsk (5.8%); Kirovograd (4.6%); Lviv (3.3%); Sumy (3.9%); Khmelnytsky (6.1%); Chernihiv (8.0%); Poltava (3.0%).

There are 7,192 patients on outpatient treatment, including 577 children and 1,713 nurses. A total of 3,214 people needed hospitalization, including 140 children and 350 physicians. 138 people, including one child and 10 doctors, needed to be connected to ventilator. Complications caused by the disease killed 261 people, including 146 men and 115 women. The majority of the dead are people over the age of 50 (85%). As of January 27, people aged from 31 to 40 are most affected by COVID-19 in Ukraine. In addition, cases of coronavirus infection in children under 10 have been reported. Currently, this is 5.4% of all people infected with COVID-19.



**Fig. 6. Comparison of five regions of Ukraine on coronavirus disease as of April 30, 2020 [21]**

*Table 3*

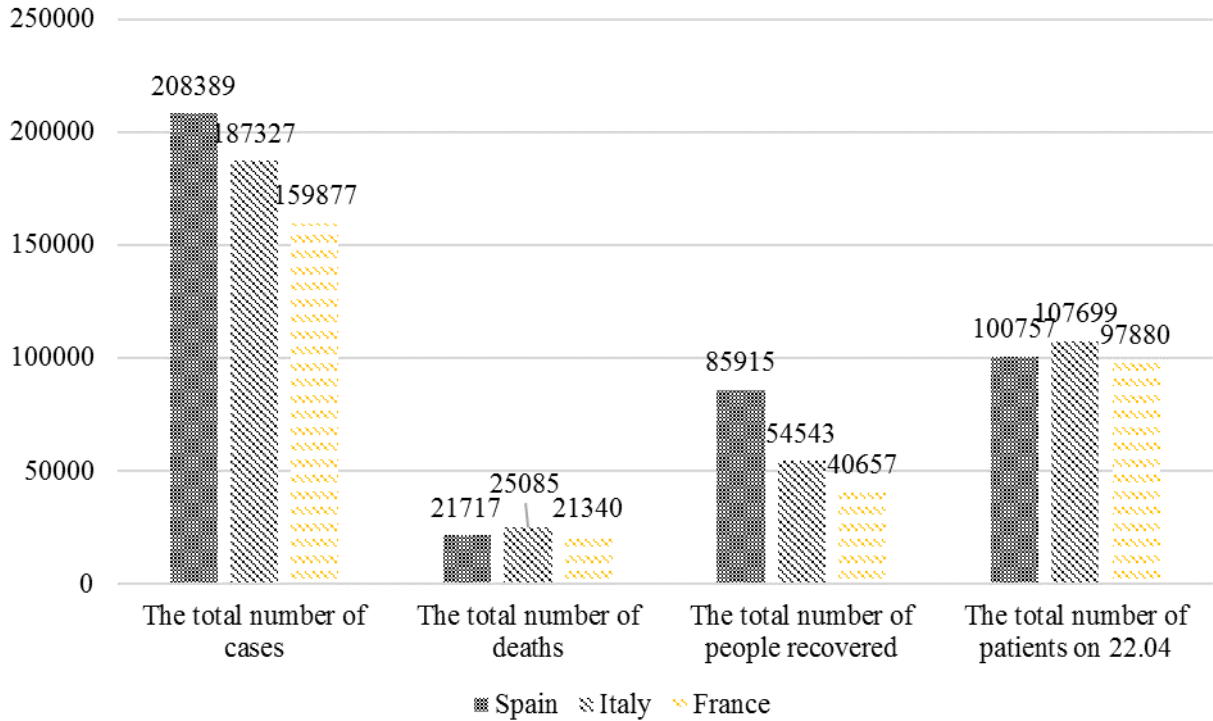
**Detailed statistics of the disease by age groups as of 27.01.2021 [21]**

Age group	Ratio in %
0 – 10	5,4%
11 – 20	4,5%
21 – 30	12,5%
31 – 40	22,4%
41 – 50	20,4%
51 – 60	21,3%
61 – 70	11,9%
71 – 80	1,4%
81 – 90	0,2%

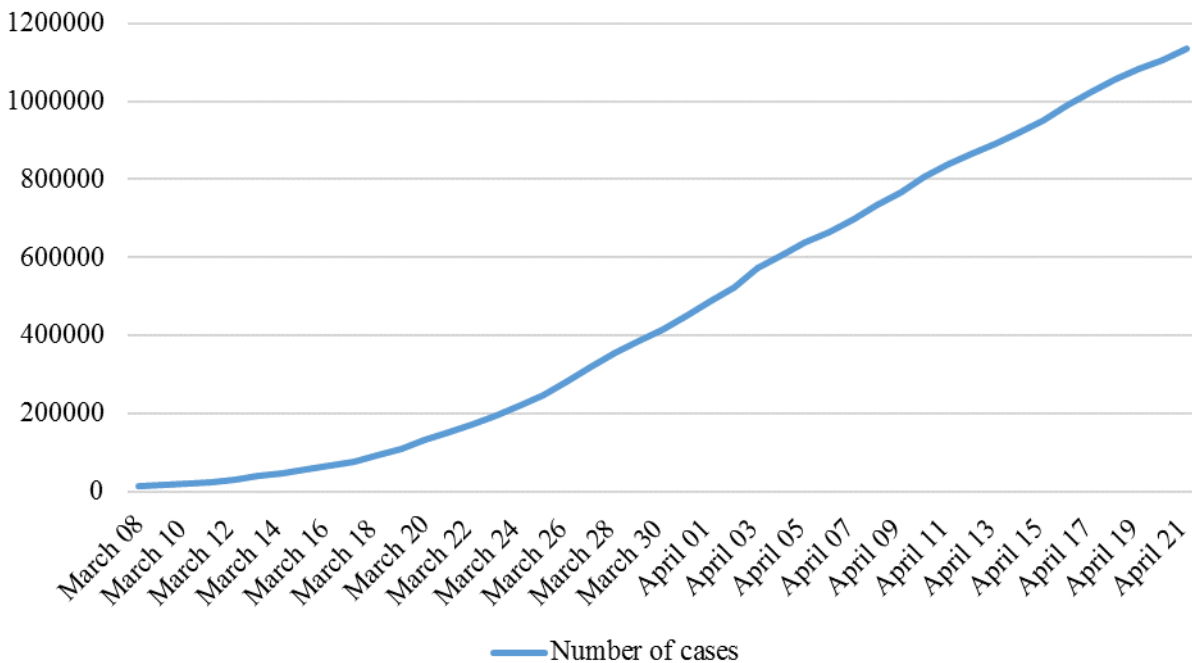
In order to support small business in developed countries, numerous measures have been taken to adapt business entities to the crisis conditions. According to the World Bank, short-term financing is the most widely used form of small business support in various countries, including soft loans, deferred debt liquidation, restructuring and change of maturities, credit guarantees, etc. For example, the



French government has tried to increase the liquidity of small businesses through government-guaranteed loans or a smaller share of investment (approximately 3.5 billion euros) [58].



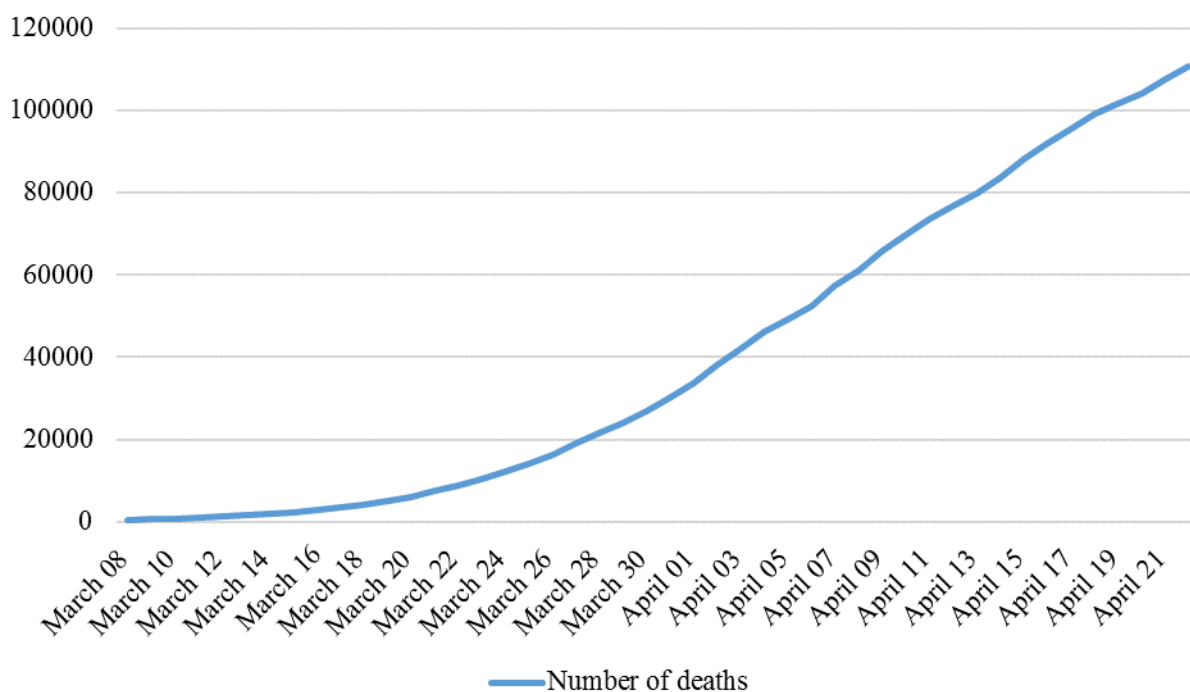
**Fig. 7. Comparison of 3 countries with the highest case of coronavirus during the first wave [12]**



**Fig. 8. The number of cases of coronavirus in Europe (except Ukraine) from 08.03.2020 to 21.04.2020 [13]**

In addition, in economically developed countries at the state level measures are taken to preserve jobs, while countries with low living standards prefer tax "discounts".

Wage subsidies, remittances to informal or self-employed people, as well as financial support – these are just some examples of measures to support employment [42]. Such measures are less feasible in low-income countries, where the government instead reduces tax rates in order to accelerate the filling of the state budget. In Singapore, for example, the government has announced the deferral of tax payments for small businesses, including income tax, social security contributions, net asset tax, and so on. In addition, taxpayers who filed applications on time received a discount on income tax of 8.5% [42].



**Fig. 8. Number of deaths from coronavirus in Europe (except Ukraine) from 08.03.2020 to 21.04.2020 [13]**

It should be noted that the Government of Ukraine has also shown readiness to support small business. The state is interested in the development of small business and stimulates it by providing tax benefits, subsidized loans, priority access to government procurement, and so on. The current legislation provides for a number of benefits for small and medium businesses, in particular, in May 2020, individual entrepreneurs were granted a discount on the payment of a single tax of 50%. In addition, at the end of 2020, the government introduced a program to support

individual entrepreneurs for business lending "5-7-9" and for the payment of one-time financial assistance to individuals – entrepreneurs and employees in the amount of 8000 UAH [54]. Also, until December 21, 2020, in order to support employers in Ukraine, there were state programs "Assistance to employers who may lose income due to quarantine" and "One-time compensation to business entities SSC" [30].

According to the results of a survey, which allowed to assess the prospects and problems of small business development in Ukraine through a survey of small businesses representatives' thoughts. 1,015 respondents were interviewed, including 33.7% of small business owners and 66.3% of employees in small businesses. The majority of respondents who took part in the survey confirmed that during the quarantine period there was a reduction in business activity by more than 30%:

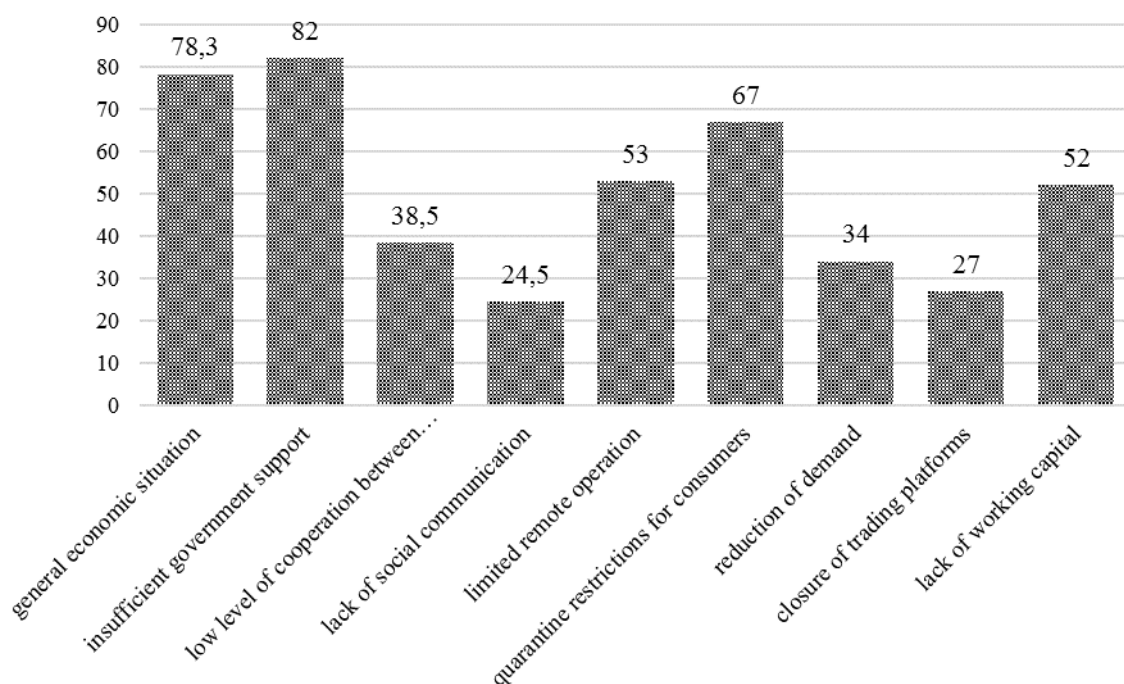
- 267 small business owners (78%);
- 586 employees (87%).

63% of respondents preferred the introduction of remote forms of work, more than half of the respondents expect an increase in income after the end of the pandemic. Approximately 42% of small business owners plan to increase funding and intend to expand their business from the second half of 2021. Assessing their financial situation, every fourth respondent said that in general there is enough for life, but with the onset of the pandemic, living standards have worsened significantly. According to the respondents, the biggest obstacles to the functioning of small business during the pandemic are:

- 1) the general economic situation;
- 2) insufficient government support;
- 3) low level of cooperation between government and business;
- 4) lack of social communication;
- 5) limited remote operation;
- 6) quarantine restrictions for consumers;
- 7) reduction of demand;
- 8) closure of trading platforms;
- 9) lack of working capital.

Traditionally, all business support institutions have focused on crisis prevention

rather than crisis response strategies. Raising awareness of small business owners about the economic risks associated with a lack of crisis management strategies is a starting point for improving business practices. The pandemic that lasted during 2020 affected the socio-economic level of countries development in different ways, placing the fact of negative dynamics of key macroeconomic indicators in the same way for almost everyone. And like any crisis, the pandemic not only had some impact in manifestation of the crisis, but also with renewed vigor began the movement of the second wave, raising such an issue, obvious in this case, as a forecast of a possible third wave. Therefore, it is necessary to focus on the areas and opportunities that businesses can gain from the crisis related to the development of the pandemic, how business can counteract the impact of the pandemic on business, and how the state has currently formed business support programs, and what measures to a comprehensive set of anti-crisis measures are most in demand and which of these measures should be improved to create an effective mechanism for crisis management of the economy.



**Fig. 9. Obstacles to the functioning of small business during the pandemic in Ukraine (according to the survey), % [31]**

First of all, it should be noted that the state has always been an active actor in global crisis management processes – with the tools of direct and indirect influence,

the state can create an effective mechanism for counteracting crises and softening the effects of these crises. Thus, government regulation has proven in demand during the pandemic, when countries faced an unprecedented economic downturn. According to analysts at the World Bank, OECD and reputable international agencies, economic recovery took place between the first and second waves of the pandemic, and most of the states made the right decisions to regulate and support the national economy [8].

Of course, the crisis caused by the pandemic has no analogues in history, but its effect on the economy is complex and consists of interdependent influence of such determinants, which form the characteristics of the pandemic's impact on the economy as a whole and, consequently, affect small business. If we go deeper into the determinants of demand, the main effect of the crisis caused by the pandemic should be considered a general decline in income and purchasing activity (capacity). Therefore, most of the decisions and measures taken by governments, were discussed and implemented in order to finance the costs of the population while reducing the level of their income through lockdown.

Thus, an attempt was made to intensify economic activity. At the same time, for the functioning of small and medium businesses, it is important that the population in critical conditions almost completely changes its purchasing preferences and sharply limits the range of purchased goods, including consumer goods or essential goods and products.

Also, governments' decisions to prevent infection were reduced to self-isolation, which also significantly intensified the decline in sales, but nevertheless gave impetus to the development of new forms of sales, including e-commerce, and the promotion and improvement of logistics services. By the way, this allowed us to keep employment – at the expense of additional hired staff for courier delivery. Therefore, if the new formats of trade can be adapted and used in the future, the consumption model in the post-pandemic reality will be completely different from the pre-crisis period in favor of greater rationality and restriction of consumption. This is also confirmed by the widespread use of contactless payment by consumers, which also affects the decision-making mechanism for the purchase.

Businesses entities of all sizes have taken advantage of the financial market, attracting debt financing at least in the form of loans and borrowings of various maturities. Therefore, objectively, in the period of declining incomes, they faced the question of the source of interest payments on loans, as well as the return of loans and borrowings.

The situation is especially difficult in small businesses – after all, individual entrepreneurs often bear more financial risks than representatives of big business, and even low interest rates do not save them from bankruptcy. This situation has caused close attention from the governments of several countries, which considered in the packages of anti-crisis measures deferred interest payments and debt restructuring as a mechanism to support business in a crisis.

In general, governments, taking into account the prevalence of the disease and the negative effects on the economy, have decided on various measures to support their citizens and businesses during the pandemic. It should be noted that there are recommendations of the International Monetary Fund on the main aspects and limitations of spending policies that countries must follow in planning support measures. So, for business the complex of actions in two directions is provided:

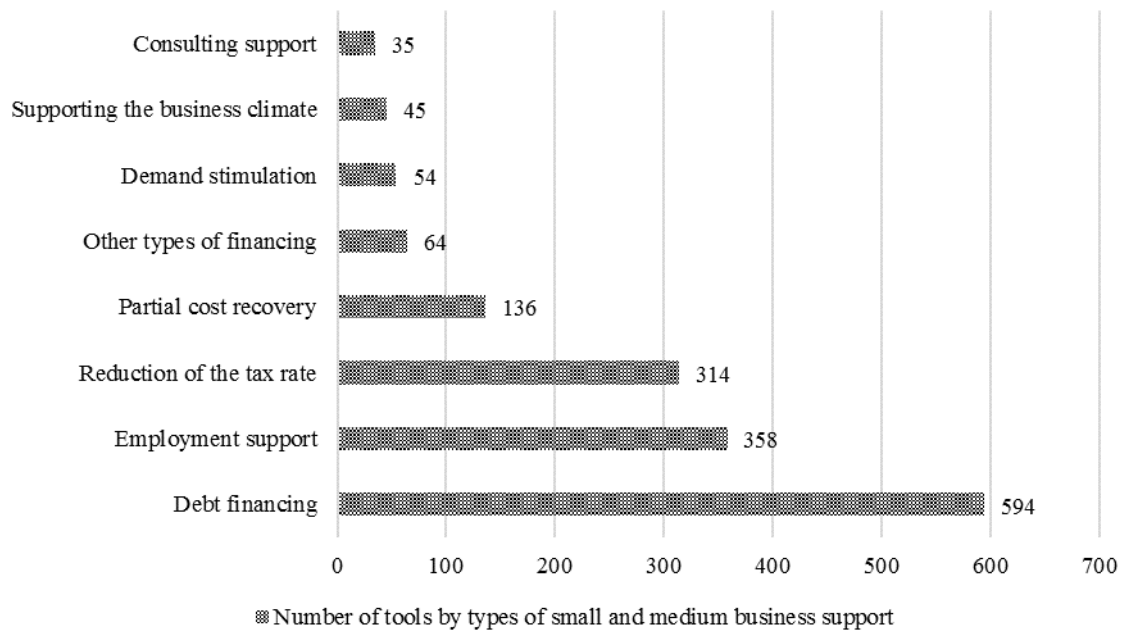
1) liquidity support through:

- extension of loan repayment terms,
- payments deferral of taxes and deductions;
- redemption of shares and bonds,
- direct lending by the National Bank;

2) maintaining solvency through:

- co-financing,
- subsidies to support employment;
- direct subsidies for strategically important areas of economic activity, taking into account the decline in sales and tax payments.

If we rank the most common anti-crisis measures to support small businesses in the world as a whole, the debt financing is leading (in the world on average, various support tools are offered) (Fig. 10).



**Fig. 10. Number of anti-crisis measures to support small businesses in the world, 2020 [42]**

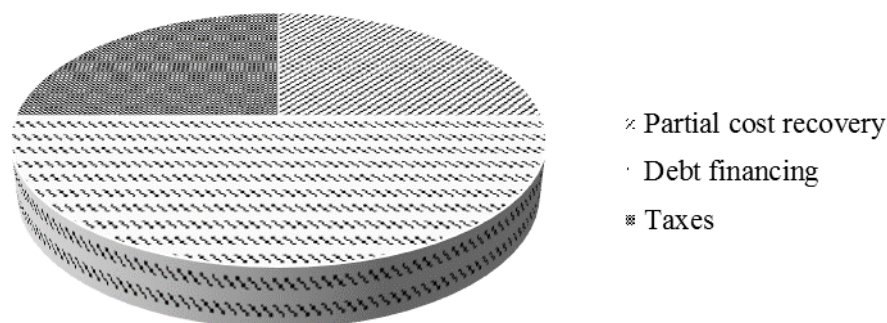
In general, some typical, optimal and balanced package of anti-crisis measures (without taking into account the economic capabilities of a particular state) business support includes the following measures:

- state financial and non-financial support of business through the use of monetary and tax mechanisms (restrictions – the possibilities of the budget and fiscal policy of the state), with full compensation is not allowed;
- support for employment, wage payments through the mechanism of subsidizing the minimum wage;
- restructuring of fixed and variable business costs in terms of tax, credit, rent, utility payments;
- issuance of direct loans by small and medium businesses through state institutions, providing them with grants and subsidies;
- development of the public procurement system to support the business sector, including by increasing the participation of small businesses entities, continuing the implementation of national development projects and important investment projects aimed at creating conditions for business development;
- introduction, expansion or simplification of credit guarantees to increase the ability of commercial banks to issue loans to small and medium businesses;
- correct selection of the most affected industries and the development of

atypical measures to facilitate or restore business, taking into account the problems of sales organization, increase employment, change business processes;

– reduction of administrative barriers and consulting support for business adaptation to new economic realities.

As of April 2020, a small number of existing tools to support small and medium businesses were used in Ukraine (Fig. 11).



**Fig. 11. Business support tools for Ukraine during the pandemic (as of April 2020) [56]**

In April 2020, the package of tools to support Ukrainian business took into account the partial costs recovery of businesses and the state guaranteed a reduction in transaction registration requirements for certain categories of entrepreneurs and the absence of inspections by the state fiscal service. Loan financing packages provided for deferred payments, delayed repayments, debt restructuring, etc. As of March 26, 2020, the state-owned PrivatBank announced the so-called "credit leave" for small and medium businesses by the end of May 2020. In addition, a "new loan" was introduced – on preferential terms. The government has suspended the requirement to pay taxes on commercial real estate and land, defined the quarantine of COVID-19 as force majeure for legal contracts, and suspended tax audits of enterprises.

Some tax benefits related to payroll, social insurance, VAT, and land tax were also introduced. Tax benefits included interest rates, loans, deferrals, some individual entrepreneurs were exempt from paying social security contributions and received a 50% discount on the single tax.

In developed countries, the positive international experience of business support during the pandemic is taken into account, as well as unique business support projects have been implemented. Thus, in European countries, the vast majority of government



tools are used to support business entities, although business support projects differ in their content (Table 4-8).

Table 4

**Business support tools by the type of support "Loan financing" [42]**

<b>Tools</b>	<b>Characteristics</b>
Credit guarantees	€ 100 million has been allocated to guarantee credits to support small and medium businesses in the tourism sector. Another 10 million euros to guarantee loans (Austria, Belgium, Spain)
	The government has also announced a further loan guarantee, according to which the state will guarantee 90% of corporate loans worth up to 120 million euros (Austria, Spain)
	New conditions for obtaining credits. Lower interest rates and simplified risk assessment procedure for loans up to EUR 3 million, which brought additional relief to the economy (Germany, Italy)
	On April 3, the government announced a moratorium on repayment of loans to consumers and small businesses (Austria)
	Temporary moratorium on repayment of loans for small and medium businesses. Credit lines provided are frozen, which prevents creditors from reducing or withdrawing them. Payment postponed until the end of the moratorium (Italy)
	Extension of the moratorium on mortgage loans repayments for vulnerable groups, on offices / commercial premises of self-employed people affected by the crisis and a three-month credit moratorium on credit payments (Spain)
Deferred payments	Micro, small and medium enterprises and individual entrepreneurs can benefit from a moratorium on total loans of around € 220 billion. Until September 30, 2020, credit lines on the current account, loans for advances on debt securities, terms of short-term loans and installment loans were frozen (Italy)
New lending (under concessional terms)	Creation of Schnellkredit, which is available to small companies with more than 10 employees, operating in the market at least from January 1, 2019. The volume of lending per company is up to 3 monthly sales in 2019, a maximum of 800 thousand euros for companies with more than 50 employees, a maximum of 500 thousand euros for companies with up to 10 employees (Germany)
	Special financing line for small and medium businesses in the affected sectors (Spain)
	On April 1, the government announced a € 2 billion start-up fund with state-sponsored venture capital for startups, where additional state funding will be provided quickly to state-owned venture capital investors. This money will be used to finance rounds for startups as part of a joint investment made with private investors (Germany)
	Introduction of an incentive for the transfer of impaired loans to third parties, taking into account the possibility of their transformation into tax credits, part of deferred tax assets in the amount proportional to the value of sold impaired loans (Italy)
Reduction of capital requirements in order to increase lending	Banking requirements for business capital decreased to 0% from April 1, 2020 and remained unchanged until December 2020 (Germany)

**Business entities support tools by type of support "Employment support" [42]**

Tools	Characteristics
New working conditions	The government has provided subsidized use of remote working technologies such as video conferencing, collaboration tools, Internet access and cloud technologies (Austria, Italy)
	Expanding short-term employment allows companies to retain employees instead of laying them off. Workers work part-time and receive 60% of their salary from their employer for up to 12 months (and the government pays them social security contributions). Workers with children receive 67% of salary (Germany)
	Paid parental leave for private sector workers has been increased to 30 days for caring for children under 12 (Italy)
Hospital subsidies	During the first six weeks, the amount provided as a sick leave corresponds to the net salary, after which this amount is equal to the sick pay (Germany, Italy)
	Quarantine, if it is imposed by medical authorities, and leave for people with disabilities / with weakened immunity are considered as sick leave; payments usually covered by employers are charged from the state (Italy)
Wage subsidies	The government covers up to 90% of workers' wages. Introduced by the Austrian labor market service, companies can register their employees for short-term work for up to 3 months with a potential extension for another 3 months (depending on future developments) (Austria)
	Employees with children under the age of 14 can receive additional leave of up to three weeks. By the end of April, the government will reimburse employers for a third of the salaries of employees who take this special leave (Austria)
	Workers who are unable to work will continue to be paid, and employers will receive compensation from the government. Wages are also paid during quarantine (Germany)
	Additional payment of wages to agricultural workers from 23 February 2020 to 31 December 2020 (Italy)
	A € 100 million fund has been set up to ensure employment and business continuity (Italy)
Support for informal, self-employed workers	Cash assistance for one-person companies and freelancers affected by the crisis (e.g. service providers, artists, etc.) through a fund of difficulties implemented by the Austrian Chamber of Commerce (Austria)
	Self-employed persons and freelancers will receive compensation for loss of earnings on the basis of income established in the tax return of the previous calendar year (Germany)
	Request for revision of the amount of tax payment for self-employed persons (Belgium)
	Self-employed workers who have been unable to work for at least 8 days due to coronavirus are entitled to social benefits from the health insurance system (Belgium).
	The Italian Ministry of Economy and Finance has allocated 4 billion euros to unemployment funds, which have been distributed to all workers in all sectors. Even companies with less than five employees can apply and receive benefits (Italy)
	Discount of 600 euros to pay the tax is provided to the vast majority of self-employed workers, workers in the tourism sector, agricultural workers, performing arts workers (Italy)

Table 6

**Business entities supporting tools by the type of support "Business climate support" and "Demand stimulation" [42]**

<b>Tools</b>	<b>Characteristics</b>
<b>Business climate support</b>	
Business restructuring	Temporarily increased the threshold at which creditors can present a statutory claim of the company, and the period for which companies must respond to statutory requirements (Austria)
	Applying for insolvency was suspended for the period to 30 September 2020 for companies that have problems with virus (Germany)
Reduce import restrictions	Exemption from taxation of basic medical equipment (Vietnam)
	Assistance in speeding up customs procedures for the import of raw materials and supplies; duty exemption (Korea)
	Exemption from import tax (duties and VAT) on food, including wheat, seeds, all types of rice, sugar and vegetable oil (Mongolia)
	Postponement of customs duties for 30 days with a bank guarantee for 3 months (Saudi Arabia)
<b>Demand stimulation</b>	
Sectoral and regional programs	The introduction of a business and cultural emergency fund with a budget of 210 million euros for 2020, intended to support bookstores, the entire publishing chain, as well as museums, libraries, archives, archaeological sites, parks, archaeological and monumental complexes (Italy).

Table 7

**Business entities support tools by type of support "Tax benefits" and "Partial cost recovery" [42]**

<b>Tools</b>	<b>Characteristics</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Tax benefits</b>	
Rate reductions, cancellation and / or deferral of taxes	Self-employed workers affected by the effects of the coronavirus may submit a written request to their social security fund requesting a deferral of temporary social security contributions for 1 year, without any increase (Belgium)
	The government has introduced a series of rules that provide for a total allocation of 2.4 billion euros for the suspension of taxes and contributions totaling 10.7 billion euros. Postponement and suspension of taxes and social security contributions have been established (for all small enterprises and without turnover restrictions for enterprises operating in the most affected sectors); exemption from tax reporting (Italy)
	All tax payments have been suspended until September 16, 2020. The provisions on VAT and excise duties have been abolished until 2021. All payments and deductions from salaries and pensions are suspended. The tax on plastic and sugar has been suspended, and utility bills have been abolished for all businesses (Italy).
	Tax benefits for companies and self-employed persons, equal to 50% of the costs incurred; payments up to 20 thousand euros for compliance with sanitary and hygienic conditions during 2020 (Italy)
	Bars, restaurants, pizzerias, breweries, etc. exempt from tax on public premises and territories from May 1 to October 31, 2020 (Italy)
	Companies working in the fields of tourism and hospitality, as well as companies whose main activities are related to sports, transport and catering, can take advantage of the suspension of tax duties in the period from March 8, 2020 to May 31, 2020 (Italy)

1	2
Partial cost recovery	
Utilities-reduction through tax breaks for suppliers or landlords, fees and charges	Energy and electricity bills payable in the period from May to September 2020 postponed by decree at the state level (Italy)
Rent / leasing of property (if the government is a landlord)	Measures in the rental market for vulnerable groups and businesses: suspension of eviction for 6 months, automatic extension for 6 months of existing leases, which will end soon, automatic moratorium on rent payments for vulnerable groups whose landlord is "large" (10 or more volumes) real estate) and the possibility of deferred rent in the case of small landlords. In the absence of consent in the latter case, tenants have access to the microcredit scheme at 0% interest to pay the rent (maturity up to 10 years) (Spain).
	Temporary suspension of eviction. Moratorium on mortgage payments for workers. Utilities are not allowed to cut services for vulnerable families (Spain)

Table 8

**Business entities support tools by type of support "Other types of financing" and "Consulting support" [42]**

Tools	Characteristics
1	2
Other types of financing	
Grants	The state provides grants of up to 90 million euros to cover part of the fixed costs of enterprises, such as rent, electricity bills and communication services, as well as seasonal goods, the cost of which has decreased at least twice (Austria)
	€ 7 billion has been mobilized for companies that have focused more on innovation, green investment, research and development, and training. Tax credit was granted for research, development, innovation (Italy)
	An emergency fund has been set up to protect supply chains in the context of the crisis, with a budget of € 500 million for 2020, to help agriculture, fisheries and aquaculture (Italy)
	The Technology Transfer Fund has been set up under the Ministry of Economic Development with a funding of € 500 million. The fund aims to promote initiatives, cooperation of public and private individuals in the implementation of innovative projects for technological improvement of processes or products of innovation to strengthen structures and disseminate research, technical and scientific advice and training, as well as support measures for growth of startups with high innovation potential (Italy)
	The government has announced 50 billion euros to support small businesses. Activities include grants for small businesses in all sectors, including the self-employed and the liberal professions, with up to 10 employees: lump sums of up to € 9,000 for three months, for businesses with up to five employees; one-time payments of up to 15 thousand euros for three months, for companies with up to 10 employees (Germany)

1	2
Support for companies that need to close or reduce their activities	Companies that have to close are entitled to a one-time payment of 4 thousand euros and an additional compensation of 160 euros per day after 21 days of closure (Belgium)
	€ 700 million allocated to measures to support airlines (and their employees) (Italy)
	Cash compensation to companies particularly affected by the pandemic (Italy)
Consulting support	
Subsidized business advice on emergency support measures and business operations	The government has announced assistance to small and medium businesses in the amount of 4 thousand euros to cover consulting services to help small and medium businesses to find ways to overcome the crisis (Germany)

Thus, the main tools to support small businesses include financial, informational, advisory, programmatic and incentive.

To ensure the development and support of small businesses, it is necessary to develop appropriate incentive programs at both the state and regional levels, which should be based on:

- research of needs of small business entities and understanding of obstacles of their development taking into account features of modern social development;
- development of a strategy to ensure the development of small business in order to form an appropriate infrastructure and support system that will be aimed at the competitiveness and profitability of small business entities;
- reduction of administrative and bureaucratic barriers to the functioning of small business entities;
- ensuring the interaction of information and consulting services, the formation of knowledge bases for small business;
- formation of socially oriented Entrepreneurship Centers at the regional level;
- the interest of the state and the provision of specialized assistance in setting up new enterprises.

The modern world is experiencing a crisis of enormous proportions, for which it was not ready, and, even after almost a year, there are no proposals for effective recovery strategies (overcoming) from local, separate crises caused by the COVID-19 pandemic. It can be concluded that it is the conditions of uncertainty that should be considered, and not the risks in the study of the crisis behavior of small

businesses. At the same time, the share of small and medium businesses is highest in those sectors of the economy that are faced with more serious economic problems in the current conditions caused by the COVID-19 pandemic.

The peculiarity of the current situation is that the state and local authorities (and, of course, the health care system) faced the pandemic crisis insufficiently prepared, and, at the same time, lacking the resources and time to prepare. It is difficult to find institutions or organizations that would not be affected during a pandemic. In general, the package of support for small and medium-sized businesses proposed in Ukraine, as in other countries of the world, included a variety of tax incentives, financial support measures, measures to reduce the administrative burden, government procurement, etc.

In general, as the analysis has shown, the financial component of the activities of small enterprises at the time of the crisis shows that they are more dependent on financing than on their own activity's effectiveness. And this allows us to conclude that government programs to support small and medium businesses that provide employment for its employees are becoming the most essential element of crisis management.

To ensure the economic development and national security of the country, the government must fully support entrepreneurial initiative in all its manifestations, and taking into account the conditions of COVID-19, it is necessary to develop and implement additional tools to support small business as one of the engines of society as a whole. An urgent task is to develop a program to support small business in order to increase business activity after the third wave of coronavirus. This program should include the use of both financial and organizational tools that will increase the profitability of enterprises, reduce unemployment and have a positive impact on living standards. It should also be noted that small businesses can provide significant financial results by stimulating innovation.

Thus, the global pandemic COVID-19 has become a test not only for the health care system, public administration, technological infrastructure, but also especially for business. According to the Center for Applied Research [74], more than 60% of employees who were transferred to a remote format showed a decline in productivity. Only decisive measures by team leaders, top managers, and senior executives can help to overcome this situation. According to the results of this study, the second wave of coronavirus was a real test for the level of motivation of employees, who

increasingly showed a decrease in their properties. More than 60% of the surveyed office workers, HR specialists and business leaders reported their intentions and desire to return to the offices as soon as possible, as they faced difficulties in maintaining work efficiency at home. In general, according to the surveyed heads of departments, employee productivity decreased by 35%. Only among a small number of back-office specialists (for example, programmers, translators, etc.), where concentration is required, the frequency of contacts with colleagues is traditionally low, KPI, on the contrary, productivity has increased by 15%. Thus, in order to offset the decline in productivity, 50% of the surveyed business leaders urgently initiated the introduction of additional incentives. Another 30% of respondents said that they began to impose penalties for failure to perform the work in due time; Another 30% of respondents said that they began to impose penalties for failure to perform the work within the stipulated time; 10% of surveyed managers decided to raise the morale of employees by increasing payments in case of illness during quarantine and another 10% said that all work processes at the company are going according to plan, and they did not note any serious problems and deviations for themselves [74].

Considering the results of this study, we can conclude that the coronavirus pandemic did not make employees less professional or less responsible, but only revealed disadvantages in the corporate culture and the established business process management system of individual enterprises. Therefore, it is quite possible to assume that those companies that have faced problems of employee motivation now, but successfully overcome these difficulties, will come out of quarantine with an effective, highly productive team.

Thus, 2020 proved to be a very difficult year for many companies, in particular, declining demand for many goods and services has seriously intensified competition among market players. In such conditions, for the survival of the business it is necessary to strive for maximum efficiency. Here it is advisable to refer to the criteria of employee performance effectiveness or key performance effectiveness indicators (KPI). It is very important to correctly identify the key metrics to which employees will strive. Considering that the objectivity of determining the balance between achievability and complexity of implementation of plans is quite difficult to achieve, the formed values of KPI will need further adaptation in the course of work.

As you know, KPIs are indicators of the activities of an individual unit, enterprise or individual employees, which help the organization to achieve strategic and tactical operational goals [73]. These metrics allow you to track how a particular department, enterprise or individual employees achieve their goals, how their actions, deeds and decisions meet the modern requirements of the enterprise. From this we can conclude that the system of key performance indicators should be clearly and correctly linked to the strategic goals of the enterprise. Improving the efficiency of employees should be in two directions – on the one hand, KPI should be for each employee, on the other hand, departments and divisions of the enterprise must also have their own plans and metrics, based on which their work is evaluated. This will help, among other things, to improve communication within the divisions of the enterprise, because people will understand that it is important not only to fulfill their personal KPIs, but also to help colleagues to solve problems and tasks of the whole division. In addition, key performance indicators can be used by management to track the impact of each individual process or unit on the achievement of the ultimate goal of the enterprise.

In order to form an effective KPI system, it is important to be flexible in its construction. In particular, the specific responsibilities of employees should be promptly reviewed and redistributed within the department. Thus, the increase in the efficiency of employees will be faster, the overload of employees will be reduced, the number of cases of responsibility transfer will be reduced, and so on. You can increase the efficiency of employees by reducing the amount of manual labor through automation. The introduction of new tools and systems will allow routine operations to be performed faster, with fewer errors, and therefore more effectively. Assessing the effectiveness of employees is needed not only to record the results of work, but also to make effective management decisions.

However, during the pandemic, many companies faced a decline in overall employee motivation and low coherence of their actions. In response to this challenge, it will be appropriate to use the method of setting goals and key results of OKR, which was developed and successfully implemented by Intel. Currently, this management method is successfully used in modern management to manage projects of such well-known companies as Google and LinkedIn [22].



OKR (Objectives and key results) is a method of project management in which the team focuses not on how to achieve results, but on options for their objective evaluation. The essence of the method is that it defines several complex key goals for a certain period of time (quarter, half year or year), in addition, they are set for the whole company (or individual unit) and for specific employees. For each of the set goals 3-5 measurable indicators are defined, which can be used to judge the degree of the result achievement at this stage. After the specified deadline, the degree of readiness for each of the key parameters is assessed. The assessment is conducted by the employee, and the final indicator is not considered by management as an indicator of the employee's success. The goal is considered achieved if a total of 70-75% of the set result is done. If it turns out that the task is 100% completed, it indicates a lack of ambition of set goals [35]. Thus, each result has a degree of progress from 0 to 100% – it shows at what stage of execution an individual employee is now. If the OKRs are clearly formed, the team will be able to speak the same language. Management describes what needs to be done and what results to achieve clearly and in detail, and employees or teams decide how to get there by themselves. The advantages of this method include transparency, consistency within the team, controllability. Due to the high level of uncertainty and instability during a pandemic, it is difficult to keep everything under control. The OKR method makes it possible to clearly define the functional responsibilities of each individual employee, and in turn, allows you to correctly interpret the objectives of the project. The goals must correspond to the priorities and mission of the enterprise – perhaps during the period of remote work and coronary crisis, they have changed, and therefore OKR must be adapted to modern conditions. The key difference between the OCR method and other similar techniques is that the goal is not consciously achievable. It is assumed that the employee must be in a state of constant change in setting the task. For each year and quarter, the employee sets four or five goals. Goals and key results for the year can be reviewed periodically, which allows the company's management to respond quickly to market conditions. This method is especially relevant in times of crisis. After all, according to domestic and foreign business experience, during the pandemic, the annual plans of businesses were transformed in trade, logistics companies and many other players in the consumer market – long-term planning gave way to quick reactions to the crisis. Therefore, ten-year development strategies lose their relevance

in such conditions due to unpredictability and lack of ways to prepare for force majeure in advance. Today it is difficult to identify an enterprise that would not change its plans (strategic, operational) due to the coronary crisis. For many companies, the already approved development strategies are no longer relevant: retailers are looking for new formats of trade and communication with customers, demand for goods is changing, online trade is developing. Now the situation is stabilizing, but the conclusions drawn from the quarantine restrictions results will be the starting point for decision-making on strategic planning for the development of domestic enterprises. Even after the pandemic subsides, an unpredictable future awaits, which requires more flexibility than ever before, and although the COVID-19 crisis is unique to modern history, a look at previous global failures shows some winning strategies that have helped businesses stay resilient in the crisis. Today's business leaders are rightly focused on the enormous business continuity issues associated with COVID-19, and above all they must continue to: ensure maximum employee security, financial stability of the enterprise and strengthen critical systems to maintain an unprecedented level of remote work. Experience gained during 2020 suggests that entrepreneurs must act quickly and decisively to maintain resilience in the current crisis and in the uncertain future after the COVID-19 pandemic. Despite the consequences of COVID-19, many companies have already begun their journey to "recovery". But in some regions the situation is completely different. When businesses started to open again, the situation changed. Social and political reactions have a negative trend, as the pandemic continues to peak or in some areas returns to normal. As companies return to normal operation, entrepreneurs are forced to look again for opportunities for development, to take decisive strategic action to strengthen their competitive position, because not to change the strategy and stay at the same level is the first step to failure. COVID-19 caused a global crisis, but this crisis also provided new opportunities. For example, digitalization before COVID-19 was one of the main business trends. According to McKinsey Global Survey of executives, the pandemic has accelerated this process by several years. Global quarantine has given a powerful impetus to the development of online services in almost all areas [77]. There is no reason to expect a decline in online business after the pandemic is over. The quarantine will end, and the established business and consumer habits will be preserved. In addition, if not for the pandemic, the mass

transition to remote operation could be expected for a long time. After the removal of quarantine restrictions, this trend is unlikely to return, and more than half of US companies are already planning to reduce office space [69].

Therefore, we can expect further development of the IT infrastructure for remote employees. These include communication, remote access and control. At the same time, small business is also forced to adapt to the development of the digital business environment, carrying out digital transformation, because the successful solutions of individual companies have identified digital transformation as a key trend today [33].

Thus, the main task of the world community in the post-pandemic period is the accelerated implementation of a new social model of development, based, in particular, on the intensification of entrepreneurship sphere. Small and medium-sized business objectively occupies a special place in the economic system of the country, which is also due to the social significance of the process of creating additional jobs, products and services, knowledge-intensive production of innovative small businesses. Thus, the innovative development of domestic entrepreneurship is one of the priority areas of modernization of the Ukrainian economy.

### References:

1. Acs Z., Audretsch D., Braunerhjelm P., Carlsson B. The missing link: the knowledge filter and entrepreneurship in endogenous growth. London: Center for Economic Policy Research, 2004. 37 p.
2. Acs Z.J., Audretsch D.B. Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction. N. Y.: Springer, 2003. 555 p.
3. Adzic S., Al-Mansour J. (2021) Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings. *Management Science Letters*, vol. 11, p. 1-10.
4. Audretsch D. B., Keilbach M. (2004) Entrepreneurship capital and economic performance. *Regional Studies*. Vol. 38. Iss. 8. P. 949-959.
5. Baumol W. J. (1968) Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review*. Vol. 58. No. 2. P. 64-71.
6. Baumol W. J. (1990) Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*. Vol. 98. No. 5. Pt. 1. P. 893-921.
7. Bosma N., Kelley D. (2019) Global Entrepreneurship Monitor. 2018/2019 Global report. GEM, 151 p.
8. Buklemishev O. (2020) Coronavirus crisis and its effects on the economy. *Population and Economics*, Vol. 4, №. 2, pp. 13-17.
9. Cantillon R. (1959) Essai sur la nature du commerce en general / ed. with an English tr. H. C. B. Higgs. London: F. Cass, 1959. 394 p.
10. Chakraborty I., Maity P. (2020) COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention. *Science and The Environment*. Vol. 3(728). P. 138-145. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138882>
11. CMU (2017), Strategy for the Development of Small and Medium Enterprises in Ukraine for the period up to 2020, Cabinet of Ministers of Ukraine. URL:

- [https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/Monitoring\\_the\\_Implement\\_of\\_Ukraine-s\\_SME\\_Development\\_Strategy\\_en.pdf](https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/Monitoring_the_Implement_of_Ukraine-s_SME_Development_Strategy_en.pdf).
12. Coronavirus (COVID-19) Cases. Statistics and Research. URL: <https://ourworldindata.org/covid-cases>.
  13. Coronavirus (COVID-19) confirmed cases, recoveries, and deaths, by region. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1104580/coronavirus-cases-by-region>.
  14. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.
  15. Covid-19 (2020). As the global voice of business, IOE is using this platform to support our members' efforts to protect people and business. International Organisation of Employers. URL: <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19>.
  16. COVID-19 (2020). EU institutions and member states must support and protect businesses and workers. Business Europe. URL: <https://www.buinessurope.eu/publications/covid-19-eu-institutions-and-member-states-must-support-and-protectbusinesses>.
  17. Database of fiscal policy responses to COVID-19. (2021) Fiscal Monitor Database of Country Fiscal Measures in Response to the COVID-19 Pandemic. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Fiscal-Policies-Database-in-Response-to-COVID-19>
  18. Demografichna ta sotsialna statystyka. Rynok pratsi. Zainiatist ta bezrobittia [Demographic and social statistics. Labor market. Employment and unemployment] State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/rp.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm).
  19. Denkov D., Karakuts A., Schedrin Yu. (2020) Naslidki epidemiyi COVID-19 ta karantinnih zahodiv dlya providnih sektoriv ekonomiki Ukrayini [Consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine measures for the leading sectors of Ukraine's economy]. «Centre for Applied Research». Konrad Adenauer Foundation in Ukraine. URL: <https://bitly.su/rhjmXo>
  20. Diialnist subiektiv velykoho, serednjoho, maloho ta mikropidpriemnytstva [Activities of large, medium, small and micro enterprises] (2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
  21. Dinamika zahvoryuvanosti na COVID-19 sered naseleण्या Ukrayini [Dynamics of COVID-19 incidence among the population of Ukraine]. Centr gromads'kogo zdorov'ya Ministerstva ohoroni zdorov'ya Ukrayini. [Public Health Center of the Ministry of Health of Ukraine]. URL: <https://phc.org.ua/zakhvoryuvan/infekciyni-zakhvoryuvannya/koronavirusna-infekciya-covid-19>.
  22. Doerr J.«Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google». URL: <http://blog.betterworks.com/keys-okr-success-qa-john-doerr/>
  23. Diyal'nist' sub'ektiv pidpriemnictva [Activities of business entities] (2020). State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/DSG\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/DSG_2019.pdf).
  24. Ekonomichna statystyka. Natzionalni rakhunky 2013-2019. [Economic statistics. National accounts 2013-2019] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/nac\\_r.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm).
  25. FedEE Viral Risk Categories (2020). Categorisation of Jobs According to Vulnerability to COVID-19. The Federation of International Employers Your Multinational HR Alliance. URL: <https://www.fedee.com/fedee-viral-risk-jcategories>.
  26. Fedulova I., Dzhulaj M. (2020) Ekonomichni naslidky pandemii' COVID-19 dlja pidprijemstv Ukrainy. [Economic consequences of the covid-19 pandemic for ukrainian enterprises]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*. № 4. P. 74-91.
  27. Gardini G.L. (ed.) (2020) The world before and after Covid-19. Intellectual reflections on politics, diplomacy and international relations. Sw. Stockholm. 153 p.
  28. Grynko T., Hviniashvili T. (2015) Konceptualizaciya modelej upravlinnya zminami na pidpriemstvah v suchasni umovah minlivogo seredovishcha [Conceptualization models of change management at the enterprises in modern conditions of changeable environment]. *Technological audit and reserves of production*. №1/5 (21). P. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.37209>. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/37209>

29. Hospodarskiy Kodeks Ukrayini [Economic Code of Ukraine]. Verkhovna Rada Ukrayini. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
30. Ihor Petrashko obhovoryv z biznesom mekhanizmy realizatsiyi novykh proqram pidtrymky [Ihor Petrashko discussed with business mechanisms of implementation of new support programs]. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=58215d2c-c3bd-4f74-b429-705f4e6c0885>.
31. Jackson J.K., Weiss M.A., Schwarzenberg A.B., Nelson R.M. (2020) Global Economic Effects of COVID-19. Washington, CRS. 116 p. URL: <https://www.coursehero.com/file/61651552/Global-EconomicEffects-of-COVID-19pdf>.
32. Janković G., Golubović M. (2019) Open innovation in small and medium-sized enterprises. *Economics*. Vol. 65. Br. 3. P. 89–101. DOI: 10.5937/ekonomika1903089j.
33. Jonathan I. Dingel and Brent Neiman. How many jobs can be done at home? Becker Friedman Institute of Economics white paper, June 2020. URL: [bf.i.uchicago.edu](http://bf.i.uchicago.edu).
34. Kilkist zareiestrovanykh fizychnykh osib-pidprijemtsiv v Ukraini prodovzhuie zrostaty. [The number of registered individuals – entrepreneurs in Ukraine continues to grow] Derzhavna podatkovna sluzhba Ukrainy. URL: <https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/407585.html>.
35. Klau R. How Google sets goals: OKRs. URL: <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7>
36. Koronavirus VS Byznes Polovyna Predpriyati Proderzhytsia Na Karantyne Ne Bolee Mesiatsa. [Coronavirus and business: half of the companies will remain in quarantine for no more than a month] Ekonomichna Pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/04/2/658857>.
37. Korotich O., Orel L., Riabichko O. (2010) Pidpriemnitstvo yak sotsialno-ekonomichne yavische [Entrepreneurship as a socio-economic phenomenon] Issue 4. P. 211-216;
38. Kurmayev P. (2013) Prioritetni napryami derzhavnogo regulyuvannya pidpriemnitskoyi diyalnosti v Ukrayini [Priority areas of state regulation of business activity in Ukraine] *Ekonomika Ukrayini: Innovatsiyana skladova rozvitku: collective monograph* / ed. Besedina V. Muzychenko A. Uman: UDPU, NDEI. P. 215-218.
39. Kyzym M.O., Chechetova-Terashvili T.M., Haustova V.E. (2019) Male ta serednje pidpriemnictvo v Ukrayini: osoblivosti ta problemi rozvitku [Small and medium business in Ukraine: peculiarities and problems of development]. *Business Inform.* 2019. №10. P. 301-317. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-301-317>
40. Leiva Leon D., Perez-Quiros G., Rots E. (2020) Real-Time Weakness of the Global Economy: A First Assessment of the Coronavirus Crisis. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.13140/RG.2.2.27561.13920. URL: <https://ssrn.com/abstract=3560291>.
41. Loayza N.V., Pennings S.M. (2020) Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19: A Primer for Developing Countries. In: World Bank Research and Policy Briefs № 147291. URL: <https://ssrn.com/abstract=3586636>.
42. Map of SME-Support Measures in Response to COVID-19 (2020) The World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/map-of-sme-support-measures-in-response-to-covid-19>
43. Marshall A. Principles of economics. London; N.Y. MacMillan&Co., 1890. Vol. 1. 754 p.
44. McClelland D. C. The achieving society. N.Y.: Van Nostrand, 1961. 512 p.
45. Night F. H. Risk, uncertainty and profit. N.Y.; Boston: Houghton Mifflin Company, 1921. 381 p.
46. Night F. Ponyatie riska i neopredelennosti. Teorii i istoriya ekonomicheskikh i sotsialnykh institutov i sistem [The concept of risk and uncertainty. Theories and history of economic and social institutions and systems] Almanakh. Moscow. 1994, Issue. 5. Risk neopredelennost i sluchaynost [Risk uncertainty and randomness]. P. 12-28.
47. Obsiah Realizovanykh Posluzh Za Rehionamy Za Vydamy Ekonomichnoi Diialnosti [Volume of services implemented, by region, by type of economic activity]. 2020. State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh\\_dpssp\\_.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh_dpssp_.html).

48. Orlov P. A. (2020) Svitova ekonomichna kriza i pandemiya COVID-19 ta yich uroki dlya uryadu krayin. [The global economic crisis and the COVID-19 pandemic and their lessons for government] *Business Inform.* №6. P. 30-40. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-30-40>.
49. Pandemiia COVID-19 Ta yiyi naslidky v sferi turyzmu v Ukrayini. (2020) [Pandemic COVID-19 and its consequences in the sphere of tourism in Ukraine]. Hotel and destination consulting. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>.
50. Peterson K.O. (2020) COVID-19 Pandemic and Economic Crisis: The World Experience and Structural Causes. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3567419. URL: <https://ssrn.com/abstract=3567419>.
51. Politiko-ekonomichni doslidzhennya [Political and economic research] Kyivska Shkola Ekonomiky. [Kyiv School of Economics] URL: <https://kse.ua/ua>.
52. Practical steps for business to fight COVID-19 (2020). International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/publication/practical-steps-forbusiness-to-fight-covid-19>.
53. Pro Utvorennia Koordynatsiinoi Rady Z Pytan Rozvytku Mikropidpriemnytstva Ta Maloho Pidpriemnytstva. CMU, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2019-%D0%BF>.
54. Prohramy Pidtrymky Vid Uriadu Oriientovani Na FOPiv – Ihor Petrashko [Programs of support from the Government are focused on private individuals – Igor Petrashko] (2020). Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/programi-pidtrimki-vid-uryadu-oriyentovani-na-fopiv-igor-petrashko>
55. Project Uteka. Unlimit Ukraine. URL: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kak-podderzhat-malyj-biznes-v-ukraine>
56. Razvitiye maloho i sredneho biznesa v Ukraine. [Development of small and medium business in Ukraine] ProstoBank Konsalting. URL: [https://www.prostobiz.ua/biznes/razvitiye\\_biznesa/vse\\_novosti](https://www.prostobiz.ua/biznes/razvitiye_biznesa/vse_novosti)
57. Reported Cases and Deaths by Country or Territory. Worldometer. URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
58. Responding to the COVID-19 pandemic. The Bank Group expects to deploy up to \$160 billion over 15 months through June 2021 to support countries' responses to COVID-19. Annual Report 2020. The World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/covid-response>
59. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. London: John Murray, 1817. 589 p.
60. Say J.-B. A treatise on political economy. N.Y. Augustus M. Kelley, 1964. 488 p.
61. Say J.-B. Traktat politicheskoy ekonomiki [A treatise on political economics] URL: [https://studwood.ru/ekonomika/traktat\\_politicheskoy\\_ekonomiki](https://studwood.ru/ekonomika/traktat_politicheskoy_ekonomiki)
62. Schumpeter J. A. The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard U. P., 1934. 255 p.
63. Shchorichne zasidannia Vsesvitnoho Ekonomichnoho Forumu u m. Davos. [Annual meeting of the World Economic Forum in Davos]. Ministerstvo Rozvytku Ekonomiky Torhivli Ta Silskoho Hospodarstva Ukrainy. [Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine]. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=86013f32-f12a-4561-9374-4c3358ef90b1&title=PodiiTaZasidanniaU2020-Rotsi>.
64. Shliakhy Koronavirusu [Ways of the Coronavirus]. Ukrinform. Multimedia platform of foreign broadcasting of Ukraine. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2904884-slahi-koronavirusu.html>
65. Shumpeter Y.A. (2008) Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Economic development theory. Capitalism, socialism and democracy. Moscow. Ekxmo. 864 pp.
66. Smith A. Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov [Research on the nature and causes of the wealth of nations] URL: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/smit/smit\\_1.pdf](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit/smit_1.pdf).
67. Statistical Insights: Small, Medium and Vulnerable. OECD Structural Business Statistics

- database. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <http://www.oecd.org/sdd/business-stats/statistical-insights-small-medium-and-vulnerable.htm>.
68. Survey: 2019 a critical year for digital transformation. DXC Technology Company. URL: <https://thrive.dxc.technology/2019/02/11/survey-2019-a-critical-year-for-digital-transformation/>
  69. The future of work in Europe: Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment. McKinsey Global Institute, 2020. URL: <http://surl.li/spgh>
  70. Tretyna Malykh Pidprijemtsiv Vtratyly Bilshe 50% Dokhodiv [A third of small businesses lost more than 50% of their revenue]. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/tretyna-malyh-pidpryyemtsiv-vtratyly-bilshe-50-dohodiv>.
  71. Ulyanitska O., Yaroshenko T. (2009) Osoblivosti finansuvannya pidpriemnitstva biznes-yangolami [Features of business financing by business angels] *Aktualni problemi ekonomiki. Naukoviy ekonomichniy zhurnal (Natsionalna akademiya upravlinnya)*. № 7. P. 154-160.
  72. Vinokurov Y. (2020) Yak karantyn ta koronavirus zminyly maliy ta serednii biznes [How quarantine and coronavirus have changed small and medium businesses] Hromadske. URL: <https://hromadske.ua/posts/yak-karantin-ta-koronavirus-zminili-malij-ta-serednij-biznes>.
  73. Vishnyakova M. (2017) Mify i pravda about KPI [Myths and truths about KPIs] Moscow. Letopis, 274 pp.
  74. Vpliv COVID-19 ta karantinnih obmezhen na ekonomiku Ukrayini [Influence of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine]. Tsentri prikladnih doslidzhen. URL: <http://surl.li/gtnp>
  75. Welsch H. P. Entrepreneurship: the way ahead. N. Y.: Routledge, 2004. 312 p.
  76. Westhead P., Wright M. Advances in entrepreneurship. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2000. Vol. 1. 563 p.;
  77. What 800 executives envision for the postpandemic workforce. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>.
  78. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
  79. Yaremchuk I. (2014) Problemi teoriyi i praktiki pidpriemnitstva v UkraYini [Problems of theory and practice of entrepreneurship in Ukraine] *Ekonomichniy analiz*: Ternopil National Economic University; ed.: Deriy V. Ternopil: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University «Ekonomichna dumka », Vol. 15. № 3. P. 256-262.
  80. Zalizko V.D., Novak Dariush Vojcekh, Kuhta P.V., Mikula R.V. (2020) Vpliv COVID-19 na innovacijnij rozvitok ekonomiki Ukrayini ta Polshchi: suchasnij stan i perspektivi. [The impact of COVID-19 on the innovative development of the economy of Ukraine and Poland: current status and prospects] *Business Inform.* №4. P. 79-87. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-79-87>.

**Д. Коноплянко**

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВОЇ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сталий розвиток національної економіки та її інтеграція в європейський економічний простір корелюють з питаннями стратегічного розвитку підприємств, оскільки чітко розроблений план діяльності сприяє росту показників прибутковості й ефективності, дозволяє приймати правильні управлінські рішення з урахуванням зовнішньополітичних і внутрішніх можливостей та загроз.

Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Високий рівень стратегічного мислення й управління керівника підприємства та/або менеджерів є одним з вирішальних факторів розвитку та досягнення цілей діяльності. Натомість, недостатнє усвідомлення значущості планування та відсутність стратегічного мислення можуть бути ознаками неякісного управління підприємством.

Нестабільність у бізнес-середовищі вимагає від менеджменту розв'язання проблем пристосування підприємства до тих змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміни у середовищі, нестабільність умов, в яких здійснює діяльність підприємство, впливають на методи прийняття управлінських рішень. Виникає потреба у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства у довгостроковій перспективі.

Щоб вирішити завдання, що стосуються управління виробничо-господарською діяльністю, зростання рівня інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності продукції, потрібен механізм стратегічного розвитку. Такий механізм, по-перше, завдяки комплексним підходам до управління усіма елементами діяльності підприємства дозволяє досягти максимального рівня ефективності та забезпечує формування конкурентного потенціалу підприємства; по-друге, націлений на досягнення конкретних завдань шляхом дії на сильні та слабкі сторони підприємства; по-третє, передбачає використання як наявних, так і додаткових ресурсів.

Механізм стратегічного розвитку характеризується як сукупність елементів системи, що забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства. Механізм являє



собою сукупність засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку; організаційні та економічні методи управління, які представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію та використання коштів управління [16].

Механізм дозволяє підприємству формувати та реалізувати стратегії для того, щоб надати управлінським і виробничим процесам спрямованість розвитку, ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови для реалізації господарської діяльності й організації роботи на підприємстві, і таким чином створити генеральний план дій, який забезпечуватиме довгостроковий розвиток.

Отже, механізм управління розвитком підприємства являє собою цілеспрямований процес оптимального вибору параметрів розвитку підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства в прогнозованому періоді; правила і прийоми розробки різноманітних стратегій через реалізацію стратегічних планів, оцінку та контроль за їх виконанням.

Як правило, механізм складається з низки етапів, таких як: формування стратегії розвитку підприємства; діагностика поточного стану функціонування; оцінка стратегічного потенціалу; визначення ключових чинників успіху; формування конкурентних переваг; розробка стратегії сталого розвитку; реалізація заходів з підтримки стратегії розвитку; оцінювання та контроль реалізації стратегії підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена вдосконаленням процедури формування стратегії розвитку підприємства під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку – це базове визначення теорії стратегічного управління. Вона є одночасно елементом, який об'єднує, та інструментом досягнення в умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічних цілей підприємства [11].

Розробка стратегії розвитку підприємств є досить поширеною проблематикою, яку у своїх дослідженнях та роботах розглядали як вітчизняні, так і закордонні вчені, серед яких можна зазначити: Т. В. Калінеску, І. Ансоффа, С. Ф. Большенко, Д. О. Горелова, Г. А. Дорошук, М. Альберта, О. А. Князеву, Т. В. Гринько, Б. Карлофа, Н. Мінцберга та ін.

Визначення підходів для впровадження, вибору та формування стратегії розвитку, її дослідження в контексті підприємств, а також характеристики механізму стратегічного розвитку підприємства, є метою даного дослідження.

Якщо більш детально говорити про стратегію розвитку підприємств, то для того, щоб розпочати дослідження, спершу потрібно визначитись з визначенням базового терміну, а саме терміну «стратегія».

Підприємницька діяльність почала розглядатися з боку стратегічного погляду в середині ХХ століття. І донині триває процес еволюції стратегічного управління. Якщо розглядати стратегію в узагальненому вигляді, то можна сказати, що це – довгостроковий план розвитку того чи іншого підприємства, процес його створення та розробки, а також впровадження у життя.

Цей план базується на поставлених цілях; він повинен забезпечувати їх здійснення за умови оптимального використання ресурсів підприємства, а також конкурентності зовнішнього середовища. Для того, щоб краще розуміти сутність стратегічного управління, усвідомлювати його зміст, розглянемо еволюцію самого поняття «стратегія» в хронології.

А. Дюпон Чандлер вважає, що стратегія – це метод, який визначає довгострокові цілі підприємства, програми дій та пріоритетні напрямки з використання ресурсів [1]. Постановка довгострокових цілей без перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища) є головною відмінністю даного підходу.

Гарвардська школа розглядає метод встановлення саме конкурентних цілей для підприємства як стратегію [12]. Такий підхід визначає виділення сегментів бізнесу, які буде здійснювати підприємство.

І. Ансофф вважає, що стратегія є методом визначення базисних цілей для функціонального, ділового та корпоративного рівнів [4]. Тобто стратегія розглядається як система, яка може забезпечити підприємство збалансованістю та задати напрямок загального росту.

М. Портер визначає стратегію як розгляд сильних і слабких сторін підприємства, а також як спосіб, у який реагує підприємство на зовнішні загрози та можливості. Головною метою розробки стратегії є досягнення конкурентних переваг підприємства над конкурентами в довгостроковій перспективі та в кожному напрямку бізнесу.

Г. Хамель розглядає стратегію як спосіб розвитку підприємством ключових конкурентних переваг [12]. Унікальні можливості підприємства та внутрішні ресурси лежать в основі конкурентоспроможності.

А. Дж. Стрікленд та А. Томпсон вважають, що стратегія – це певний набір рішень та дій, виконання яких сприяє досягненню показників діяльності, що були встановлені [18].

Деякі українські вчені визначають стратегію як план для найефективнішого розподілу ресурсів для досягнення поставлених довгострокових цілей та комплекс цих цілей [15].

Л. Є. Довгань відзначає, що під час визначення поняття «стратегія» використовується більш комплексний підхід, де стратегія не лише є засобом досягнення цілі, а також способом, у який підприємство здійснює взаємодію з конкурентами; програмою функціонування підприємства у зовнішньому середовищі; рівень задоволеності клієнтів; у який спосіб реалізуються інтереси працівників та власників; спосіб, у який зміцнюються конкурентні позиції підприємства на ринку [11, с. 22].

Ф. Ф. Бутинець розглядає стратегію як набір правил, які необхідні для прийняття тих чи інших рішень, що безпосередньо фігурують у діяльності підприємства [6, с. 256].

Усі визначення поняття «стратегія», що були наведені вище, не суперечать один одному (попри різні підходи), а навпаки – доповнюють один одного: виявляються основні методи, принципи, способи формування та реалізації стратегії, що розглядають її як техніку керування підприємством, яка буде забезпечувати постійний розвиток і найефективнішу діяльність в умовах змінного зовнішнього ділового середовища та внутрішньої організації підприємства.

Для того, щоб обрати стратегію для певного господарюючого суб'єкта, спершу потрібно провести оцінювання його стану на даний час і дослідження основних тенденцій розвитку зовнішнього оточення.

Характерними ознаками стратегії діяльності підприємства є:

1. Розробляється не конкретний план дій, а загальний напрямок діяльності.
2. Увага концентрується на основних проблемах.
3. Коли підприємство досягає бажаної цілі та позицій, стратегія перестає бути необхідною.
4. Під час створення стратегії інформація є неповною, неточною й узагальненою.

5. Стратегія розглядається як інструмент досягнення мети підприємства.

6. Орієнтири та стратегія підприємства є взаємно замінюваними на різних рівнях організації: те, що є орієнтиром для нижчих рівнів, може бути стратегією на вищих, і навпаки.

Але стратегічні цілі підприємства будуть мати успіх і будуть досягнуті лише у тому випадку, якщо діяльність всіх підрозділів підприємства чітко координується, усі можливості підприємства використовуються ефективно. Через це надзвичайно важливою є систематизація множини стратегій, що можуть бути використані на підприємстві. Можна знайти безліч варіантів класифікації «стратегії» підприємства у сучасній науковій літературі. Через таку різноманітність стратегій їх систематизація значно ускладнюється, а чисельність ознак класифікації зумовлена різноманіттям виду діяльності підприємств. Підхід, що базується на застосуванні небагатьох класифікаційних ознак стратегії, є найбільш застосовуваним останнім часом. Основне подання досягнення конкурентних переваг, рівень прийняття рішень, етап життєвого циклу, на якому знаходиться галузь, рівень «агресивності» поведінки в умовах конкурентності й агресивність підприємства на ринку – усе перераховане (за думкою В. Г. Герасимчука) є важливими класифікаційними ознаками стратегії [13, с. 23].

І. О. Бланк відзначає, що найбільш суттєвими ознаками класифікації «стратегії» є: система ієрархічності управління підприємством; напрями діяльності; сутність дій; галузева позиція; різновид діяльності; базовий напрям досягнення конкурентних переваг; сфери діяльності, що є функціональними [14].

Варто зазначити, що базові стратегії та розширення підприємства належать до загальних стратегій за напрямом зростання та розвитку. М. Альберт, М. Х. Мескон та Ф. Хедоурі відносять до опорних стратегічних альтернатив такі типи стратегій: скорочення та сполучення, обмеженого зростання, зростання, базових альтернатив [15]. Окрім цього, до базових стратегій також відносять наступні стратегії: зростання, виживання, стабілізації. На думку деяких вчених, ці стратегії залежать від життєвого етапу, на якому знаходиться підприємство.

Якщо говорити про загальні стратегії, то умови господарювання підприємств – найбільш точний показник виділення видів стратегій, тобто тенденції розвитку економіки, життєвий цикл галузі, технологій, стан економічних результатів діяльності підприємства.

Під час створення стратегії підприємства потрібно керуватися такими принципами:

1. Економічні зацікавлення власників підприємства і його глобальна мета та цілі як господарської системи є основними орієнтирами.

2. Розрахунок на те, що стрімкі зміни зовнішнього середовища можуть впливати на можливі напрями руху розвитку підприємства.

3. Стратегія розробляється безупинно, постійно враховує й адаптується до зовнішніх, а також внутрішніх змін середовища.

4. Стратегія розробляється комплексно, в узгодженні з різними сферами діяльності підприємства, його функціями, видами ресурсів [9].

Обов'язково до стратегії підприємства повинні входити:

– стратегічні цілі розвитку та пріоритетність напрямків розвитку (враховуються економічні зміни в державі);

– оцінка початкових умов (як підприємство функціонує, внутрішні та зовнішні фактори);

– головні напрями руху для стратегічних цілей;

– яким способом буде реалізована стратегія розвитку, який механізм;

– за допомогою яких інструментів буде оцінюватися, контролюватися етап реалізації стратегії.

Якщо говорити про українські підприємства, то стратегія розвитку на них розробляється наступним чином:

1. Визначення місії та цілей підприємства.

2. Дослідження зовнішнього середовища: в якій мірі діяльність підприємства підпадає під його вплив. На цьому кроці потрібно особливо детально визначити фактори нестабільності економіки країни. Наприклад, для України це можуть бути: прояви кризи; корупція; низька ефективність державного регулювання за рахунок ринкових механізмів; велика кількість реформ, пов'язаних з економікою; елементи командно-адміністративної системи, які все ще присутні в управлінні економікою країни.

3. Діяльність підприємства оцінюється з точки зору слабких і сильних сторін (зазвичай для цього використовують метод SWOT аналізу).

4. Стратегічні цілі розвитку формуються в єдину множину, систему цілей.

5. Розроблюються альтернативи для розвитку підприємства; також вони оцінюються та відбираються.

6. Впровадження активностей для початку реалізації стратегії розвитку, що була створена.

7. Відстежування етапів реалізації та впровадження стратегії і прийняття рішень щодо її коригування.

8. Проводиться оцінювання реалізованої стратегії, розглядаються її недоліки для коригування чинної стратегії або ж розробки наступної.

Підприємство має свої перші параметри, які характеризують його стан і перспективи в залежності від стадії розвитку, на якому знаходиться підприємство. Важливою складовою фінансового успіху для кожного підприємства, незалежно від розміру, напряму діяльності чи форми власності, є формування ефективної стратегії розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – це інноваційний, гнучкий план дій у довгостроковій перспективі, базою якого є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ознаками такого плану є: залежність від людських чинників, потреба у інвестиціях з метою досягнення високих показників результативності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Коректне визначення стратегії розвитку підприємства перш за все залежить від ретельного вивчення внутрішнього стану підприємства і його зовнішнього середовища. При визначенні стратегії, яка буде сприяти досягненню поставлених фінансових результатів, менеджмент підприємства має чітко знати про стан справ підприємства на ринку, особливості його функціонування, зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Потрібно наголосити, що врахування зовнішніх і внутрішніх чинників вкрай важливе у процесі розробки ефективної стратегії розвитку підприємства на ринку. До прикладів зовнішніх чинників можна віднести: кон'юнктури ринку; конкурентні переваги інших підприємств на ринку; ефективність заходів, що проводяться у межах маркетингової кампанії тощо. До внутрішніх чинників зазвичай відносяться: наявність певних знань у персоналу, мотивація персоналу, компетентність менеджменту підприємства тощо.

У процесі вибору стратегії розвитку підприємства слід звертати увагу на такі фактори:

– ефект від чинників зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство;

– види та напрями діяльності підприємства на ринку;

- сильні та слабкі сторони підприємства;
- життєвий цикл підприємства та стадія, на якій воно знаходиться;
- обраний концепт досягнення конкурентних переваг підприємства;
- галузева позиція підприємства на ринку.

До основних принципів, згідно з якими менеджмент підприємства повинен проводити формування стратегії розвитку підприємства, можливо віднести наступні [17]:

- стратегія повинна розроблятися і коригуватися безперервно. Менеджмент повинен адаптувати процес до виникаючих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;

- процес формування повинен базуватися на багатоваріативності напрямів розвитку підприємства, що зумовлено непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі підприємства;

- процес повинен орієнтуватися на довгострокові, стратегічні цілі, які ставить перед собою підприємство у своїй діяльності.

Аналізуючи принципи та методи формування стратегії розвитку, робимо висновок, що сутність стратегічного управління полягає у плануванні та реалізації стратегічних рішень, в основі якого знаходиться саме формування стратегії розвитку. Створення стратегії базується на порівнянні потенціалу підприємства (з точки зору його власних ресурсів) з потенційними загрозами та можливостями, які знаходяться у межах зовнішнього середовища підприємства [10].

Розглядаючи процес формування стратегії розвитку підприємства, важливо охарактеризувати систему стратегічного управління у розрізі її структурної побудови та окреслити її функціональність.

Характеристика системи стратегічного управління у розрізі її структурної побудови та окреслення її функціональності відбувається з точки зору множини елементів, що складають цю систему.

Можливо виділити такі підсистеми у системі управління підприємством:

- аналітична підсистема;
- підсистема планування;
- підсистема мотивування;
- підсистема прийняття та впровадження рішень;
- організаційна підсистема.

Саме на стратегічному плануванні, яке тісно пов'язане з механізмом узгодження оперативних рішень, а також з механізмом, що коригує і контролює процес реалізації обраної стратегії розвитку, ґрунтується система стратегічного управління підприємством (рис. 1) [2].



**Рис. 1. Схема системи управління підприємством**

*Джерело: розроблено автором*

Кожен стратегічний вибір у діяльності підприємства повинен розглядатись і базуватись на цілі покращення діяльності підприємства. Водночас, формування стратегії повинно бути зрозумілим і прозорим для керівництва, оскільки сформована стратегія буде передбачати обмеження у свободі дій менеджменту підприємства.

Для виваженого рішення щодо формування й обрання стратегії розвитку розглядаються усі можливі альтернативні варіанти, досліджуються фактори та чинники, що впливають на обрання стратегії. До таких чинників відносять: галузь, в якій діє підприємство; вид його бізнес-діяльності; стан його зовнішнього середовища; ризики на ринку; стратегічні цілі підприємства тощо.

Окремо потрібно наголосити на дослідженні такого чинника, як внутрішнє середовище підприємства. Сутність цього чинника полягає у сильних і слабких сторонах підприємства. Підприємство розкриває свій потенціал, досягає поставлених цілей, вдосконалюється і зростає завдяки розвитку своїх сильних сторін.

В той же час, менеджмент підприємства завжди повинен приділяти увагу слабким сторонам підприємства у процесі обрання стратегії розвитку та реалізації цієї стратегії для передбачення й уникнення потенційних загроз і покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.



Важливо також розглядати фактор часу, що може впливати на вибір стратегії. Запровадження нової стратегії, випуск нового продукту або технології повинні відбуватись вчасно. В іншому випадку таке запровадження може бути неефективним і не принесе запланованих результатів.

Підприємству потрібно мати у своєму арсеналі декілька альтернатив свого стратегічного розвитку через те, що на вибір стратегії впливають чимало зовнішніх і внутрішніх факторів. Зазвичай підприємство відбирає низку можливих варіантів стратегій розвитку. Для прикладу можна навести ситуацію, коли підприємство прагне збільшення частки на ринку за рахунок зниження цін на свою продукцію, збільшення точок продажів, оновлення асортименту, збільшення витрат на рекламу для просування нової продукції та залучення нових клієнтів. Кожен з цих напрямів дій відкриває різні можливості для підприємства. Впровадження нової цінової політики має переваги у своїй доступності та гнучкості, але підприємство повинно передбачати, що цінова політика легко впроваджується і копіюється підприємствами-конкурентами. Іншим варіантом розвитку може бути стратегія, яка базується на розвитку нового продукту, технології: вона складна для копіювання конкурентами, але потребує значних капіталовкладень і є менш гнучкою у довгостроковій перспективі [7].

Обрання сталого розвитку підприємства передбачає: безупинний розвиток і вдосконалення власного сервісу, продукції та діяльності загалом; запровадження нових технологій у виробництво; аналіз і освоєння нових ринків збуту, витрат на інноваційно-дослідницьку діяльність для пошуку більш вигідних процесів у виробництві та обслуговуванні.

Розглянувши основні теоретико-методологічні засади стратегії розвитку підприємства на ринку як основного елементу механізму стратегічного розвитку, було встановлено, що саме освоєння методологічних підходів стратегічного планування й ефективне впровадження методів стратегічного підходу забезпечує підприємству успішне розв'язання криз, з якими воно стикається, та зумовлює стабільний і тривалий розвиток в довготривалій перспективі.

Формування стратегії розвитку підприємства полягає у комплексній роботі з аналізу зовнішнього середовища та прогнозування змін, що відбуваються на ринку зараз і будуть відбуватись у майбутньому, а також у створенні алгоритмів адаптування підприємства до цих змін.

Підсумовуючи, зазначимо, що з погляду менеджменту підприємства, розробка стратегії полягає в систематичному глибокому дослідженні ділового середовища, в якому знаходиться підприємство, напрямів його розвитку, а також виокремленні стратегічних факторів, що мають вплинути на діяльність підприємства. Саме аналіз стратегічних факторів ділового середовища допомагає підприємству дослідити свої слабкі та сильні сторони, зрозуміти ті чинники, що надають підприємству конкурентну перевагу, і заздалегідь виявити свої головні загрози та можливості. Ці дані будуть використані для обрання ефективної стратегії розвитку.

### Список використаних джерел

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise : Alfred Chandler. *Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press.* – 1962, 1990. – 465 p.
2. Demchenko D. M., Petukhova O. M. Management of strategic development of the enterprise. *Efektivna ekonomika. 2017. Vol. 1* – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
3. Hamel G. Strategy as stretch and leverage. Gary Hamel, *Coimbatore Krishnarao Prahalad* : Harvard business review, 1993. P. 75.
4. Ансофф, І. Стратегічне управління : скор. пер. з англ. І. Ансофф / під ред. Л. І. Євенко. Москва : Економіка, 1989. 519 с.
5. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства: монографія / за заг. ред. І. О. Бланка. Київ: КНТЕУ, 2009. 147 с.
6. Бутинець Ф. Ф., Шигун М. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
7. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.*
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Гринько Т. В. Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств. Т. В. Гринько. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 13. С. 67–72.* – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp\\_2013\\_13\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp_2013_13_10).
10. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Т. В. Гринько, К. С. Кашіна. *Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114.*
11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
12. Зайцев Л. Г., Соколова М. І. Стратегічний менеджмент: підручник. Москва : Економіст, 2002. 416 с.
13. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
14. Люльов О. В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. А. В. Люльов. *Механізм регулювання економіки. 2009. № 4, Т. 1. С. 110–121.*
15. Мескон М. Основи менеджменту: пер. з англ. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. Москва : Дело, 1995. 817 с.
16. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.*
17. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість : Майкл Е. Портер / пер. з англ. Е. Калініної. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
18. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу: пер. з англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд. Москва : Вільямс, 2003. 924 с.

**Л. Міщенко, Д. Міщенко**

## **ВПЛИВ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СТАН РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Актуальність досліджуваної проблеми полягає у тому, що у сучасних умовах, які відрізняються економічною нестабільністю, високою волатильністю ринків і слабо прогнозованими показниками основних факторів розвитку, проблема зайнятості населення виходить на одне з перших місць серед питань, на які треба звернути найпильнішу увагу представників органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємців.

Питання взаємозв'язку підприємницької діяльності та розвитку ринку праці постійно знаходилися у полі зорі українських вчених, зокрема таких, як С. М. Бабич [1], Н. С. Гончарук [5], Г. С. Кабаченко [2], С. Кулицький [3], М. А. Левицька [1], Ю. М. Маршавін [4], М. А. Наумова [5], І. Петрова [7], Л. М. Фокас [8], Л. В. Шаульська [9] та багатьох інших.

В той же час, проблеми впливу малого та середнього підприємництва на розвиток ринку праці, поширення нетрадиційних форм зайнятості, функціонування ринку праці в умовах пандемії COVID-19 потребують подальшого глибокого вивчення.

Мета роботи полягає у дослідженні впливу малого та середнього підприємництва на стан ринку праці в Україні на сучасному етапі розвитку.

Дослідники відзначають цілий ряд факторів, які ускладнюють вирішення питання зайнятості в Україні. Як правило, до таких факторів відносять:

- 1) скорочення чисельності населення України;
- 2) скорочення загального числа робочих місць в економіці держави у зв'язку зі зміною її структури;
- 3) вже кілька десятиліть триває «вимивання» науково-технічного та технічного персоналу підприємств, що відбувається в силу цілого ряду факторів: поступове закриття складних і великих виробництв, низький рівень заробітних плат і т. п.;
- 4) безперервне зниження престижності професій у сфері матеріального виробництва і зростання престижності професій «постіндустріального характеру», пов'язаних з інтелектуальною діяльністю та наданням послуг;

5) старіння економічно активного населення, що позначається на продуктивності праці, зниженні ступеня навченості персоналу й уповільненні впровадження нових технологій;

б) високий рівень прихованого безробіття та прихованої зайнятості.

В даний час важливе місце у функціонуванні та розвитку ринку праці відводиться малому підприємству. Загальновідомо, що малий бізнес сприяє формуванню конкурентного середовища, мобільно реагує на зміну ситуації на споживчому ринку країни і регіонів, позитивно впливає на рівень зайнятості населення, впровадження інновацій та ін.

Для малого підприємства характерні такі риси, як гнучкість і пристосованість до кон'юнктури ринку, здатність оперативно функціонувати у виробництві й інших сферах економіки.

Динаміка суб'єктів господарювання свідчить про постійне зростання кількості малих підприємств: у 2019 році їх функціонувало 1 922 978, що на 133 572 більше, ніж у 2017 році.

Аналіз структури суб'єктів малого підприємництва в Україні показує, що найбільшу частку (понад 80 %) займають фізичні особи-підприємці (рис. 1).

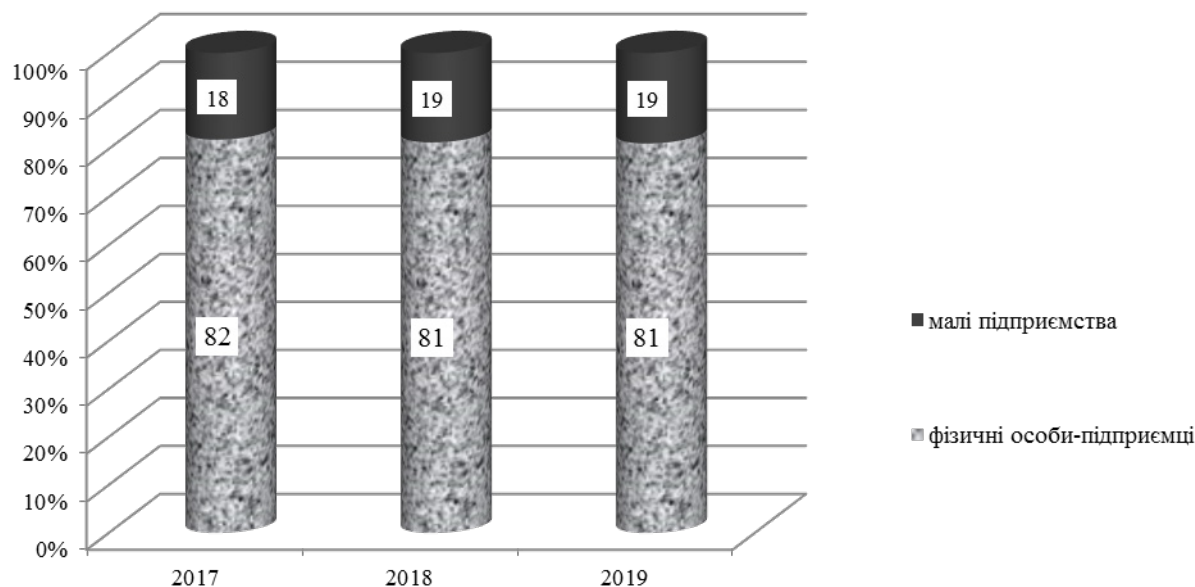


Рис. 1. Структура суб'єктів малого підприємництва в Україні, % [6]

Питання розвитку малого підприємництва та зайнятості населення в країні тісно пов'язані. Особливість малого підприємництва полягає у тому, що воно впливає на кількісні й якісні характеристики ринку праці. Саме ця причина

обумовлює його прямий вплив на зайнятість населення. Малі підприємства здатні створювати велику кількість робочих місць, тим самим знижуючи рівень безробіття. Вони здатні створити конкуренцію за працівників і зберегти робочий потенціал.

Розуміння цієї тенденції прийшло не відразу. Остання чверть ХХ століття на ринках праці розвинених країн характеризувалася жорстким державним контролем за розвитком трудових відносин, підтримкою певного рівня соціальної справедливості при розподілі доходів, серйозною роллю професійних спілок в захисті інтересів трудящих і т. п. Подібні принципи легше втілюються в економіку великих корпорацій, аніж в економіку, яка базується на малому підприємстві.

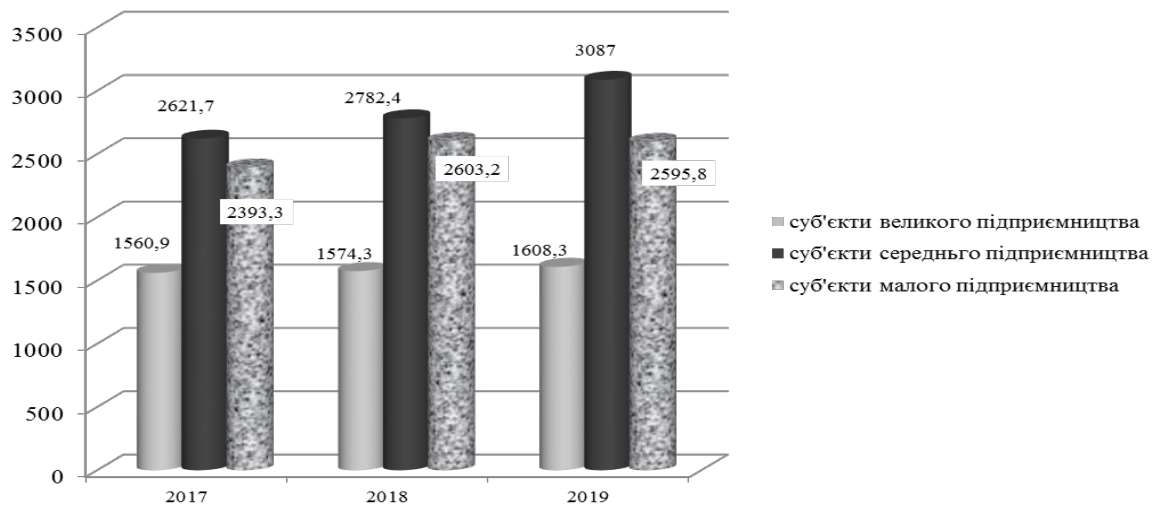
Проте, на зміну жорсткій індустріальній моделі економічного зростання прийшла гнучка інноваційна модель, яка викликала необхідність переходу до системи активного ринку праці з індивідуальним підходом до кожного працівника, зростання значущості професійної підготовки та перепідготовки, створення відкритого інформаційного середовища для обслуговування інтересів як працівників, так і роботодавців. Саме в такій моделі ринку праці особливо важливою виявилася роль малих і середніх підприємств, які набагато легше адаптуються до нових умов і є гнучкими за самою своєю суттю [1].

Для малого та середнього підприємства характерні такі риси, як гнучкість і пристосовність до кон'юнктури ринку, здатність оперативно функціонувати у виробництві й інших сферах економіки.

Аналіз динаміки кількості найманих працівників в Україні свідчить про особливу роль середнього та малого підприємства у формуванні нових робочих місць (рис. 2).

В цілому, за період 2017–2019 рр. чисельність найманих працівників в Україні зросла за всіма категоріями суб'єктів господарювання: за суб'єктами великого підприємства – на 47,7 тис. осіб; за суб'єктами середнього підприємства – на 465,3 тис. осіб; за суб'єктами малого підприємства – на 202,5 тис. осіб.

Підприємство являє собою складний соціально-економічний інститут, що включає сукупність господарюючих суб'єктів, які здійснюють активну цілеспрямовану діяльність в напрямку зростання вартості власного капіталу, а також задоволення потреб суспільства.



**Рис. 2** Динаміка кількості найманих працівників, тис. осіб [6]

Циклічність та нестабільність розвитку економіки негативно позначилися як на внутрішніх, так і на зовнішніх факторах розвитку підприємництва, що призвело до скорочення обсягів господарської діяльності, інвестицій, реальних грошових доходів, росту відсоткових ставок за кредитними операціями, і як результат – до порушення бізнес-процесів в діяльності підприємств. Зниження рівня економічної активності частини підприємств малого бізнесу відбивається і на економічних втратах великого бізнесу, що викликає мультиплікаційний ефект для підприємництва в цілому [3].

Найбільш важливим фактором розвитку сучасного ринку праці дослідники називають зростання нестандартної зайнятості. Під стандартною зайнятістю розуміється встановлення між працівником і роботодавцем стабільних трудових відносин на основі довгострокового трудового договору (контракту), який передбачає повний робочий день для працівника, самостійне виконання ним певних посадових обов'язків, регулярну виплату йому заробітної плати та забезпечення його всіма заходами соціального захисту, передбаченими трудовим законодавством.

Однак подібна жорстка регламентація взаємовідносин між працівником і роботодавцем стає слабо релевантною вимогам постіндустріальної економіки. Тому в останні роки у світі з'являються та знаходять свій розвиток велика кількість форм нестандартної (неформальної) зайнятості:

- неповна зайнятість;
- понаднормова зайнятість;
- тимчасова зайнятість;

- випадкова зайнятість;
- зайнятість на основі укладених договорів цивільно-правового характеру;
- зайнятість в компаніях, які здійснюють лізинг персоналу;
- вторинна зайнятість;
- самозайнятість;
- фріланс і т. д.

«Зараз головним викликом для світового ринку праці стає нестандартна зайнятість, в той час як проблема безробіття поступово відходить на другий план», – з такою заявою в ході семінару «Майбутнє ринку праці» Міжнародної організації праці (МОП) в Турині виступив глава аналітичного департаменту організації Джефф Джонсон. За його словами, основні складності, з якими стикаються такі працівники, – це низька оплата праці, відсутність соціального захисту та знижена продуктивність [2].

Відповідно до класифікації МОП, близько половини всіх трудящих в світі працюють поза стандартними трудовими відносинами з роботодавцем. Тільки 25 % працівників працюють на постійних контрактах, інші є самозайнятими (35 %); 13 % працюють за тимчасовими контрактами або контрактами з фіксованим терміном; а 12,3 % зайняті в неформальному секторі.

Саме такі види зайнятості виявляються найбільш адекватними умовами постіндустріальної економіки, заснованої на ринкових принципах приватної власності та лібералізму.

Система зайнятості в індустріальному суспільстві заснована на стандартизації її основних аспектів: трудової біографії, трудового договору, місця роботи, робочого часу, заробітної плати і т. п. Трудова біографія протікала в рамках певної професії і представляла собою послідовну зміну місць роботи і посад аж до пенсії. Працівники укладали типові договори, багато положень яких спочатку узгоджувалися з профспілками та організаціями роботодавців відносно цілих галузей або професійних груп. Трудовий процес здійснювався в чітко зазначений робочий час в спеціально відведених для цього приміщеннях, які надавалися фірмою. Заробітна плата в основному покривала всі матеріальні потреби працівника, а соціальні та пенсійні відрахування формували фінансову базу існування в періоди тимчасової непрацездатності (хвороба, догляд за дитиною тощо) і після виходу на пенсію. Таким чином, в індустріальному

суспільстві зайнятість в економіці обумовлювала стабільність усього життя людини, а між зайнятістю та безробіттям існувала жорстка грань [4].

Сьогодні сфера класичної (повної) зайнятості постійно звужується. Відбувається флексибілізація і дестандартизація зайнятості, тобто широкого поширення набувають гнучкі та мінливі форми зайнятості, які в порівнянні з минулим становищем, можуть бути названі нестандартними або нетрадиційними.

Однією з таких форм є тимчасова робота. У цьому випадку трудові відносини обмежені певним терміном або прив'язані до виконання певного обсягу робіт. Традиційно тимчасова робота в основному була пов'язана з сезонним характером діяльності деяких галузей (наприклад, сільського господарства або сфери послуг, зокрема у туристичному бізнесі). Сьогодні контракти на обмежений термін отримують все більшого поширення, оскільки дозволяють роботодавцю гнучко регулювати масштаби виробничої діяльності.

Широке поширення отримала «зайнятість неповний робочий час». Це може бути неповний робочий день або тиждень. У 90-х роках в розвинених країнах приблизно 20 % усіх зайнятих працювали в такому режимі. При поділі робочого місця (job sharing) на одне робоче місце наймаються два (або більше) працівника, які працюють по черзі. Нерідко вони є членами однієї сім'ї. Робота за сумісництвом передбачає, що індивід працює одночасно у декількох роботодавців. При цьому загальний робочий час може як і не досягати середньої тривалості робочого тижня, так і значно перевершувати її [5].

Відзначається значне зростання самозайнятості, при якій люди не перебувають в будь-яких формальних організаціях, а самі створюють собі робочі місця. До початку нового століття питома вага самозайнятості в розвинених країнах складала 12 %. Самозайняті поєднують в собі риси підприємця та найманого працівника. З підприємцями їх поєднує те, що вони працюють не за фіксовану винагороду, і їх доходи пов'язані зі здатністю вести справу та підприємницьким ризиком. Крім того, на відміну від найманих працівників, самостійно зайняті користуються значним ступенем незалежності, відповідають за цілий круг прийнятих ними рішень. Однак самозайнятість має на увазі виключно особисту працю людини, а не залучення працівників з найму.

У зв'язку з тим, що контроль держави над нестандартними формами зайнятості ускладнений, вони часто здійснюються на неформальній основі. Неформальна або тіньова зайнятість не відбивається в офіційних доку-



ментах (або відбивається лише частково) і не реєструється державною статистикою [9].

Наприклад, працівник може виконувати тимчасову роботу без офіційного оформлення. У цьому випадку роботодавець економить на соціальних виплатах, а працівник – на податку з доходів.

Самозайнятий також може офіційно не декларувати свою діяльність і не платити податки. У другій половині 1990-х років в країнах Західної Європи частка осіб, які залучалися протягом року в тіньову діяльність, варіювалася від 6–12 % у Франції до 30–48 % в Іспанії.

Подібний «трудоий плюралізм» раніше вважався на Заході перш за все долею працюючих жінок або ж якимось залишковим історичним реліктом. Сьогодні він являє собою сферу зайнятості, що швидко розвивається. Так, в Німеччині до групи з нестійкою зайнятістю в 60-ті роки належав лише кожен десятий найманий працівник, в 70-і роки подібні працівники становили вже одну п'яту, в 80-ті їх кількість зросла до чверті, а у 90-ті до їх числа належав вже кожен третій. Якщо такий темп збережеться (а підстав для подібного припущення цілком достатньо), то в найближче десятиліття лише кожен другий найманий працівник буде мати постійне та повноцінне робоче місце. У Великобританії вже сьогодні класичні робочі місця є лише у третини працездатного населення [7].

Як же оцінювати подібні явища: як форми зайнятості або ж як форми безробіття? В офіційній статистиці вони часто видаються за звичну зайнятість, що звісно спотворює реальну ситуацію. Все більш стрімко розширюється коло людей, яких не можна вважати безробітними, але водночас вони не мають гарантій стабільного доходу. Ці форми можуть бути названі «комбінованими формами зайнятості», тому що поєднують в собі елементи зайнятості та безробіття. Чорно-біла схема «зайнятість – безробіття» сьогодні все менше застосовна. Загальна нестача роботи розподіляється не тільки або навіть не стільки у вигляді традиційного безробіття, скільки у вигляді гнучкої, неповної, ризикованої зайнятості.

Істотних змін набувають і саме підприємство, як основна форма організації трудової діяльності, і місце, де безпосередньо здійснюється основний обсяг робіт.

Значення великих підприємств, як роботодавців, знижується. Якщо ще чверть століття тому кожен п'ятий працівник в США був зайнятий на одній з 500 найбільших фірм, то сьогодні цей факт стосується лише кожного десятого.

Межі підприємства розмиваються: все частіше трудова діяльність працівників виноситься за межі підприємства. Так, значна частина роботи здійснюється поза стінами підприємства: ділові контракти з партнерами, вивчення попиту споживачів і організація реклами, знайомство з новими технологіями та зразками продукції на виставках, отримання різного роду інформації (бібліотечні дні, контакти з науково-дослідними й інформаційними центрами і т. п.) [8].

Спостерігається тенденція до збільшення роботи «на дому»; мається на увазі не тільки традиційна субпідрядна робота вдома (наприклад, з пошиття одягу і т. д.). Вже сьогодні сучасні телекомунікаційні технології дозволяють координувати діяльність людей на відстані. На місце звичної форми підприємства, зосередженої в висотних офісах і фабричних цехах, приходять віртуальне підприємство, яке являє собою сукупність просторово розосереджених електронних робочих місць, пов'язаних між собою комп'ютерною мережею.

Дестандартизації піддається і практика використання робочого часу. Все більше використовується гнучкий графік робочого часу. Якщо раніше працівник повинен був певну кількість годин в день в строго визначений час (наприклад, з 9.00 до 18.00) перебувати на роботі, то зараз на багатьох підприємствах вводиться система, при якій працівник може варіювати своє навантаження протягом робочого дня або тижня. При цьому працівник, як правило, повинен все ж перебувати на робочому місці в обов'язкові години (core hours).

Малий бізнес є найбільш прийнятною альтернативою найманій праці. А залучення безробітних до підприємництва стає підґрунтям розвитку його нової форми – соціально-відповідального підприємництва.

Зазвичай головною метою підприємницької діяльності визнається отримання підприємцем прибутку. Але останніми роками в умовах постіндустріального суспільства набула динамізму нова загальносвітова тенденція розвитку підприємництва, яке усе більше спрямовується на розв'язання соціальних проблем, всебічний розвиток людини тощо, а економіка набуває все більшої соціальної орієнтації.

Завдяки соціальній спрямованості сучасного підприємництва у багатьох західних країнах значною мірою забезпечується добробут нації, розширюється зайнятість, створюються умови для самореалізації особистості (як підприємця, так і найманого працівника), досягається соціальний прогрес, формуються загальнолюдські цінності. Це дає підстави для висновку про новий, відмінний від попередніх, етап розвитку підприємництва в постіндустріальних суспільст-

вах, заснований на стратегії партнерства, який можна назвати «соціально відповідальним підприємництвом».

Розвиток підприємництва серед безробітних гальмують проблеми інформаційної підтримки та навчання майбутніх підприємців з числа безробітних. І хоча при центрах зайнятості створені консультаційні пункти з підприємництва, а навчання на замовлення центрів зайнятості проводять чимало навчальних закладів, цей напрям навчання перебуває в Україні у «зародковому» стані. Як правило, у навчанні переважає теоретичне вивчення абстрактних положень західного (зазвичай американського) підприємництва, які з нашою дійсністю не мають майже нічого спільного.

Тому в Україні доцільніше створити загальнонаціональну мережу центрів, які б здійснювали навчання майбутніх підприємців з числа безробітних, їх інформаційно-консультативне обслуговування (особливо на першому етапі підприємницької діяльності). При цьому певну увагу доцільно звернути на запровадження практичних механізмів залучення безробітних до нових сегментів підприємницької діяльності, зокрема у сільських населених пунктах.

### Список використаних джерел

1. Бабич С. М., Левицька М. А. Аналіз стану та тенденцій безробіття і шляхів його подолання в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2018. № 94. С. 60–69.
2. Кабаченко Г. С. Регулювання ринку праці в умовах трансформації структури зайнятості : дис. ... к-та екон. наук : 08.00.07. Вінниця, 2017. 247 с.
3. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 12. С. 43–57.
4. Маршавін Ю. М. Регулювання ринку праці України : теорія і практика системного підходу : монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 396.
5. Наумова М. А., Гончарук Н. С. Формування доходів населення України як один з чинників функціонування ринку праці. *Підприємництво та інновації*. 2020. №13. С. 83–88.
6. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.03.2021).
7. Петрова І. Ринок праці України: суперечності функціонування і перспективи розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 3–4. С. 3–9.
8. Фокас Л. М. Підприємництво як чинник подолання безробіття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 3. С. 37–41.
9. Шаульська Л. В. Нові риси сфери зайнятості та перспективи її регулювання. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць*. ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 2, Т. 1. С. 120–128.

**Т. Остапенко, О. Кубецька**

## **ТУРОПЕРЕЙТИНГ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ, ПОДАТКОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ**

Туристична галузь є однією з галузей української економіки та всього світу, яка в числі перших потрапила під «коронавірусні» обмеження. Поширення COVID-19 у світі обмежило туристичні тури, чи то взагалі вони були скасовані або перенесені. В таких умовах туроператори, турагенти й інші учасники ринку туристичних послуг зазнали серйозних збитків. Несприятлива економічна обстановка зумовила необхідність пошуку заходів з їх підтримки.

Теоретичні та практичні аспекти проблемних питань суб'єктів галузі туризму досліджували у своїх роботах багато українських і зарубіжних вчених, практиків: С. В. Васильчак, Л. М. Лояк, М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух, В. Монастирський, В. С. Кучеренко, О. В. Прокопішина, Є. С. Гуріна, О. Голенко, А. Д. Каурова, Є. О. Музичка, Дж. М. Мартін та інші.

Аналіз публікацій показав, що організаційні аспекти, оподаткування та політика управління продажами визначаються специфікою туристичного ринку, а важлива роль відводиться процесам підсилення результативності збуту. При цьому аналіз стану торгівлі послугами за видами туризму, збільшення кількості суб'єктів, які надають туристичні послуги, різна результативність їх діяльності, регіональна розосередженість та нормативно-правові вимоги до провадження туристичної діяльності викликають необхідність узагальнення відмінностей між головними учасниками даного ринку (туроператорами і турагентствами), які визначають систему оподаткування, договірні обов'язки щодо надання туристичних послуг, а також потребу в оптимізації управління збутовою діяльністю туристичних операторів.

Дніпропетровська область представлена великою кількістю закладів і підприємств, діяльність яких пов'язана зі створенням туристичного продукту (послуги), а також різними видами туризму: історичний, екологічний, культурно-пізнавальний, промисловий, лікувально-оздоровчий, подієвий, спортивний, космічний, релігійний та ін.

За останні 19 років кількість туристів, які обслуговувалися туроператорами та туристичними агенціями, збільшилася у три рази, у порівнянні з 2000 роком (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка кількості туристів, які обслуговувалися туристичними фірмами за 2000 – 2019 рр., осіб [5]**

На території Дніпропетровської області створені та функціонують 429 суб'єктів підприємництва, які займаються туристичною діяльністю; з них 3 % складають туроператори, а 97 % – туристичні агенції [9].

З табл. 1 видно, що питома вага кількості туристів Дніпропетровської області за видами туризму має діаметрально протилежну тенденцію зміни за 2000–2019 рр. В загальній структурі туристів у 2019 році їх питома вага за виїзним туризмом становила 88,3 %, що більше, в порівнянні з 2000 роком (13,9 %); за внутрішнім туризмом – 11,7 %, що менше, в порівнянні з 2000 роком (82,9 %) відповідно.

Питома вага в'їзного туризму в останні роки становить 0 %, що вказує на відсутність даного виду туризму чи свідчить про те, що іноземці не відвідують Дніпропетровську область з метою відпочинку.

Демотиваторами в'їзного туризму до України та Дніпропетровської області вважаємо нестачу позитивної інформації щодо українського турпродукту, страх туристів через наявність небезпечних територій (зон АТО) та можливих загроз, складнощі при отриманні української візи, низький рівень якості транспортної інфраструктури, відсутність ефективної логістики, низький рівень розвитку сервісу та підготовки кадрів у сфері гостинності тощо [11].

За останні 19 років обсяги зовнішньої торгівлі послугами, пов'язаними з подорожами, мають позитивну тенденцію зростання (рис. 2).

**Таблиця 1. Динаміка структури туристів, обслуговуваних туроператорами Дніпропетровської області за 2000–2019 рр.**

Діапазон років	Туристи, обслуговувані туроператорами та турагентами (%), в тому числі		
	в'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
2000	3,2	13,9	82,9
2001	16,7	14,1	69,2
2002	12,6	14,1	73,3
2003	9,6	12,5	77,9
2004	11,4	16,8	71,8
2005	16,6	20,6	62,7
2006	11,8	28,3	59,9
2007	9,3	48,2	42,5
2008	5,2	50,4	44,4
2009	4,6	47,3	48,1
2010	1,0	46,3	52,7
2011	0,0	71,3	28,7
2012	0,2	77,5	22,3
2013	0,0	84,3	15,6
2014	0,0	87,2	12,8
2015	0,0	84,4	15,6
2016	0,0	86,5	13,5
2017	0,0	90,1	9,9
2018	0,0	92,1	7,9
2019	0,0	88,3	11,7

*Джерело:* розроблено авторами з використанням [5].

Упродовж 2000–2019 рр. експорт послуг України до східних і західних сусідів мав тенденцію збільшення. В 2019 році обсяг експорту становив 334952,5 тис. дол. США, що більше ніж у 5 разів від значення цього показника у 2000 році. Імпорт послуг, пов'язаних з подорожами, становив у 2019 році 1299287,9 тис. дол. США та збільшився більше ніж у 30 разів, порівняно з 2000 роком [3].

Будь-який бізнес, в тому числі туристичний, підлягає оподаткуванню. Для фірм, які здійснюють діяльність у сфері туризму, існують особливі правила оподаткування податками на додану вартість та на прибуток.

Основоположні вимоги до організації туристичної діяльності на території України містяться в положеннях Закону України «Про туризм» [10]. Інші вимоги щодо здійснення діяльності у сфері туризму регулюються положеннями Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності (№ 991 від 11.11.2015 р.), які є обов'язковими для виконання туроператорами різних форм власності й організаційно-правових форм. Тобто туроператор зобов'язаний отримати відповідну ліцензію (ст. 17 Закону України «Про туризм»).

Турагентська діяльність не передбачає ліцензування. Туроператор функціонує виключно як юридична особа, а турагент – як суб'єкт підприємницької діяльності (підприємець) або юридична особа. Туроператор є створювачем туристичного продукту та надає послуги, а турагент виступає посередником з продажів турпродукту і послуг інших суб'єктів (власників готелів, хостелів, гідів-перекладачів, спортивних інструкторів, інших фахівців туристичного супроводу тощо).

Туристичні фірми, які функціонують як юридичні особи та/або як фізичні особи-підприємці, створюють не лише туристичний продукт (стандартне найменування послуг для туристів, що є обов'язковою частиною туру), а і надають туристичні послуги (бронювання транспортного засобу різного класу, бронювання номерів, перевезення, тимчасове розміщення в готелі, харчування, екскурсійне обслуговування, курортні послуги, побутові послуги, послуги у сфері фізичної культури, страхові послуги, послуги перекладача, послуги обслуговування осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо), які є складовою вартості турпродукту або не входять у вартість путівки, тобто купуються туристами у місцях їх перебування (відпочинку, подорожі).

Інформаційні послуги туристичних фірм у вигляді прайс-листів, каталогів, буклетів, листівок та інших рекламних матеріалів надаються безкоштовно кожному з клієнтів і сприяють продажам туристичних продуктів.

Надання туристичного продукту у вигляді подорожі до іншої країни передбачає наступний алгоритм дій, який документально підтверджений (рис. 2). Договір на туристичне обслуговування не поширюється на послуги щодо від'їзду туриста з метою працевлаштування, здійснення оплачуваної професійної діяльності, з підприємницьких мотивів, задля зміни туристом громадянства чи у сімейних справах.



**Рис. 2. Технологічна карта надання туристичного продукту**  
*Джерело:* розроблено авторами з використанням [1; 4; 10].

Як наслідок укладеного договору, турист зобов'язаний дотримуватися його умов, а туроператор чи турагент забезпечують обслуговування туриста на маршруті.

Отримання ліцензії туроператором потребує подання в орган ліцензування заяви, засвідчених копій документів:



– довідки-гарантії фінансової установи, що підтверджує фінансове забезпечення відповідальності перед туристом за розмірами, передбаченими ст. 15 Закону України «Про туризм»;

– документа, що підтверджує територію провадження діяльності;

– документів про освіту та стаж керівника туроператорської фірми;

– договору з обов'язкового страхування туристів на випадок небезпечних подій та медичного страхування (при виникненні страхового випадку надаються безкоштовні медичні послуги), а також опису документів, доданих за переліком до заяви.

Туроператор, на відміну від турагента, є більшим об'єктом за масштабами діяльності; в своєму складі може об'єднувати філіали, утворюючи турагентську мережу. Обмеженнями в діяльності туроператорів є наступне: величина частки у засновницькому (реєстраційному) фонді інших операторів України не може бути більшою за 20 % їх засновницького (стартового) капіталу. Туроператору не заборонено згідно з чинними нормативними документами продавати туристичний продукт напряму споживачам і виступати туристичним агентом. Туроператор здійснює продаж турпродуктів туристам або виступає оптовим постачальником туристичних продуктів. Виїзний туризм передбачає налагодження туроператором постійних зв'язків з іноземними партнерами.

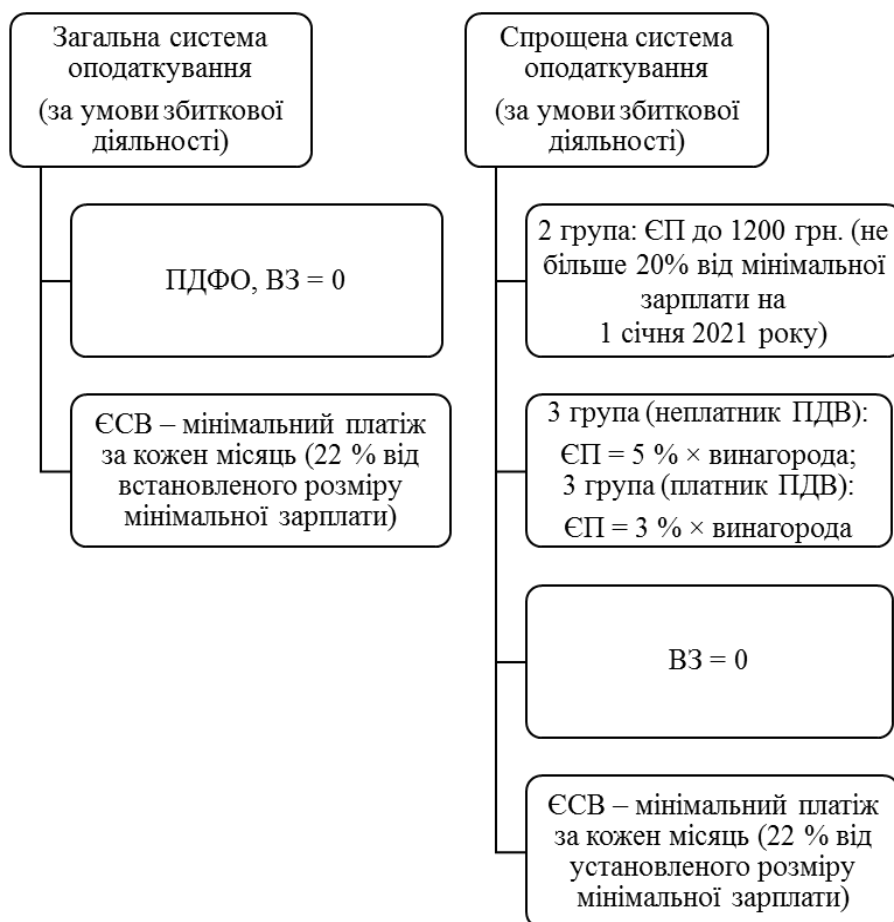
Турагент характеризується меншими масштабами діяльності, порівняно з туроператором (як правило, це складає від одного до 2–3 функціонуючих офісів). Турагент виступає посередником, який за агентським договором або за договором доручення на платній основі безпосередньо туристам продає турпродукт. Винагороду турагент отримує у вигляді комісійних. Договір турагентам дозволено укладати виключно з туроператорами, які зареєстровані як українські туроператори.

Внутрішній туризм на території України оподатковується ПДВ за ставкою у розмірі 20 %, а за операціями виїзного туризму – 0 %. Суть нарахування податку на додану вартість полягає в застосуванні маржинального принципу (для туроператорів), що передбачає наступний розрахунок бази оподаткування:  $BO \text{ (винагорода)} = \text{Вартість поставленого турпродукту (послуги)} - \text{витрати на придбання (створення) турпродукту (послуги)}$ .

Собівартість турпродукту формується за рахунок суми наступних витрат: на страхування, перевезення, проживання, харчування, екскурсійні, курортні, спортивні, розважальні та інші послуги для туристів [12]. Якщо витрати є частиною

(складовою) турпродукту, то їх враховують у собівартість незалежно від того, на підставі яких договорів вони отримуються: прямих (договорів купівлі-продажу) чи посередницьких (агентських договорів, договорів доручення або комісії). Витрати, які формують вартість туру за договором на туристичне обслуговування, впливають на розмір винагороди та враховуються з сумами ПДВ.

Вибір туристичними операторами та туристичними агентами як юридичними особами загальної системи оподаткування передбачає нарахування податку на прибуток за базовою ставкою 18 % від позитивного фінансового результату. Вибір турагентом-підприємцем третьої групи спрощеної системи оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку за ставкою 5 % від винагороди, дає можливість не реєструватися платником податку на додану вартість (рис. 3). Спрощена система оподаткування не передбачає сплату ПДФО турагентами.



**Рис. 3. Концептуальні основи оподаткування турагента-підприємця**

Якщо дохід турагента перевищує витрати (його діяльність є прибутковою), то за умови перебування на загальній системі оподаткування ПДФО, військовий збір, ЄСВ за законодавчо встановленими фіксованими ставками (18 %, 1,5 % та 22 % відповідно) підлягають сплаті.

Механізм розрахунку суми податкового зобов'язання за загальним правилом виглядає так: ставка податку (збору, внеску)  $\times$  (винагорода – витрати у вигляді орендних платежів, сплачених рахунків, комунальні послуги, виплати працівникам зарплатного характеру, оплати послуг на рекламу, плата за комунікативний зв'язок телефоном та за користування Інтернетом, платежі за послугу з вивезення побутових відходів, охорону приміщення, паркування службового автомобіля тощо) [7].

Для турагентів-підприємців обмеження щодо кількості працюючих наступні: 2 група платників ЄП – не більше 10 осіб; 3 група платників ЄП – обмеження відсутнє. Турагенти, як юридичні особи з різною організаційно-правовою формою, які перебувають на загальній або спрощеній системі оподаткування, не мають обмежень щодо кількості працівників.

Обмеження в доході (за останній календарний рік) для турагентів фізосіб-підприємців та юридичних осіб, яке дає право перебувати на спрощеній системі оподаткування, становить: 2 група платників ЄП – 5 004 000 грн; 3 група платників ЄП – 7 002 000 грн.

Діяльність туристичних операторів і туристичних агентств не передбачає обов'язковості застосування з 1 грудня 2021 року РРО. Турагенти-підприємці, які перебувають на сплаті ЄП, матимуть обов'язок застосовувати РРО лише в тому випадку, якщо в результаті діяльності протягом календарного року рівень їх доходу перевищує 220 МЗП ( $220 \times 6\,000$  грн = 1 320 000 грн). Такий обов'язок виникатиме наступного кварталу внаслідок перевищення доходу.

ПКУ передбачено особливий механізм формування податкового кредиту та податкових зобов'язань з ПДВ:

- 1) правило першої події, виходячи з дати виникнення податкового зобов'язання, для туроператорів не передбачено;
- 2) туроператори не включають «вхідне» ПДВ у податковий кредит, ці суми є витратами на формування турпродукту (послуги);
- 3) база оподаткування ПДВ (винагорода) розраховується окремо за кожним договором на туристичне обслуговування;
- 4) при реалізації турпродукту туристам, які не є неплатниками податку на додану вартість, у туроператора податкове зобов'язання документально визнається

за щоденним підсумком операцій (у податковій накладній покупець має умовний ППН);

5) при реалізації турпродукту туристам через турагента, який не є платником податку на додану вартість, у туроператора податкове зобов'язання документально визнається за зведеною податковою накладною, складеною за операціями з продажу за місяць;

б) при продажу туристичного продукту кінцевим споживачам через туристичного агента, який зареєстрований як платник ПДВ, у туроператора податкове зобов'язання виникає за кожною датою продажу турпродукту (на підставі складеної на ім'я турагента податкової накладної).

У суб'єктів туристичної діяльності є обов'язок – нараховувати податкове зобов'язання за туристичним збором і сплачувати його до місцевого бюджету після того, як турист сплатив туристичний збір податковому агенту (суб'єкту туристичної діяльності) у рахунку за проживання.

Управління збутом турпродуктів суб'єктами підприємницької діяльності має вчинятися шляхом чіткого усвідомлення значимості якості послуг, їх переліку, що є основою вартості туру та визначальним фактором у сприянні збільшенню операцій з продажу турпродуктів туристам.

Завдяки належному сервісу, який пропонується туристичними фірмами й іншими суб'єктами туристичної діяльності споживачам, зростає роль збуту. З цією метою важливе також максимальне застосування суб'єктами туристичної діяльності маркетингових інструментів впливу (знижки, нарахування бонусів за відгуки, Інтернет-реклама, обмеження акційних пропозицій за часом, презентація турів відомими акторами й іншими діячами культури та мистецтва тощо) [8]; швидке переналагодження збутової мережі та сервісних структур до потреб туристів, що забезпечують зручність їх відпочинку [13]; запровадження нових послуг, освоєння нової цільової аудиторії туристів, зміна системи посередницьких структур [2]; врахування сезонності туризму, що посилює ефективність туристичної діяльності в пікові періоди та потребує періоду відпочинку (відновлення в міжсезоння) [6].

Вказані заходи є вигідними не лише для суспільства і навколишнього середовища. Вони дають можливість сформувати потенціал (активи) суб'єктів

туристичної діяльності, які у свою чергу формуватимуть регіональні економіки країни та будуть виступати визначальними чинниками в інтеграції до світового економічного простору.

На стадії понесення туроператорами та турагентами збитків, важливим заходом з їх підтримки вважаємо застосування підприємцями загальної системи оподаткування.

Адаптації операторів туріндустрії до нових економічних умов сприяє не лише вдало сформована політика управління збутом, а й законодавчо дозволене право несплати платниками єдиного податку (у період карантину); звільнення від сплати ЄСВ, що поширюється на тих, хто не отримав прибуток у звітному кварталі або окремому місяці (звільнення стосується платників 2 групи ЄП); інші державні напрямки підтримки.

### Список використаних джерел

1. Туристичний продукт і бізнес-процеси в туризмі: основи проектування і організація. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/resource/view.php?id=197159>.
2. Годованюк А. В. Канали збуту туристичних послуг. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 760–765. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2011\\_4\\_157](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2011_4_157).
3. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами за видами. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007_u.htm).
4. Договір про реалізацію турпродукту. URL: <https://joinup.ua/media/2015/07/Agentskij-dogovor-2015.pdf>.
5. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. URL: <http://www.dnestrstat.gov.ua/statinfo/tur/include/tur1.pdf>.
6. Martin J.M. Impacts of the tourist activity and citizens' evaluation about the necessity for resting periods. *Strategic perspectives in destination marketing*, 2019. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/impacts-of-the-tourist-activity-and-citizens-evaluation-about-the-necessity-for-resting-periods/209521>.
7. Мірошниченко В. Підприємець-турагент: роз'яснюємо незрозумілі нюанси. *Бухгалтер 911*. 2018. № 44. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/october/issue-44/article-40110.html>.
8. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Антіпова В. П. *Маркетинг як інструмент управління платоспроможністю підприємств торгівлі*. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 442–447. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-442-447>.
9. Паспорт області Дніпропетровська ОДА. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/dnipropetrovshina/pasport-oblasti>.
10. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2021).

11. Романова А. Прості рецепти для українського туризму. *Українська правда*. 2019 (вересень). URL: <https://www.pravda.com.ua/authors/5c45bd23ce3e6/>.
12. Солошенко Л. Облік турдіяльності у запитаннях та відповідях. *ПОДАТКИ & БУХОБЛІК*. 2014. № 42. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2014/may/issue-42/article-65688.html>.
13. Туроперейтинг: підруч. / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. 440 с.

# 2

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**А. Буряк, І. Дем'яненко**

### **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ АГРОСФЕРИ**

Інвестиційно-інноваційна діяльність є однією з найважливіших сфер функціонування кожного підприємства. Економічний достаток фірми, галузі, регіону, країни в цілому значною мірою генерується обсягами та напрямками вкладення коштів, які забезпечують економічне зростання й якісні зрушення у соціально-економічному розвитку. Досягнення цих цілей безпосередньо пов'язане з формуванням активної інвестиційно-інноваційної політики, розробкою та реалізацією відповідних стратегій на макрорівні, регіональному рівні та рівні підприємств [1, с. 44].

На макроекономічному рівні соціально-економічного розвитку вирішуються три головні завдання: формулюється державна стратегія, створюється сприятливий інвестиційно-інноваційний клімат для економіки в цілому, реалізуються відповідні державні програми [1, с. 44]. На регіональному рівні ставляться подібні завдання, але вони прив'язуються до особливостей регіону. Таким чином, макро- і регіональний рівні створюють умови для активного протікання інвестиційно-інноваційних процесів діяльності базової первинної господарської ланки – окремого суб'єкта господарювання [1, с. 28].

За сучасними уявленнями інвестиційно-інноваційна політика держави або окремого підприємства здійснюється з метою найбільш ефективного інвестиційного забезпечення стратегії розвитку. На рівні держави ця політика включає загальні принципові рішення і заходи, що визначають обсяги та

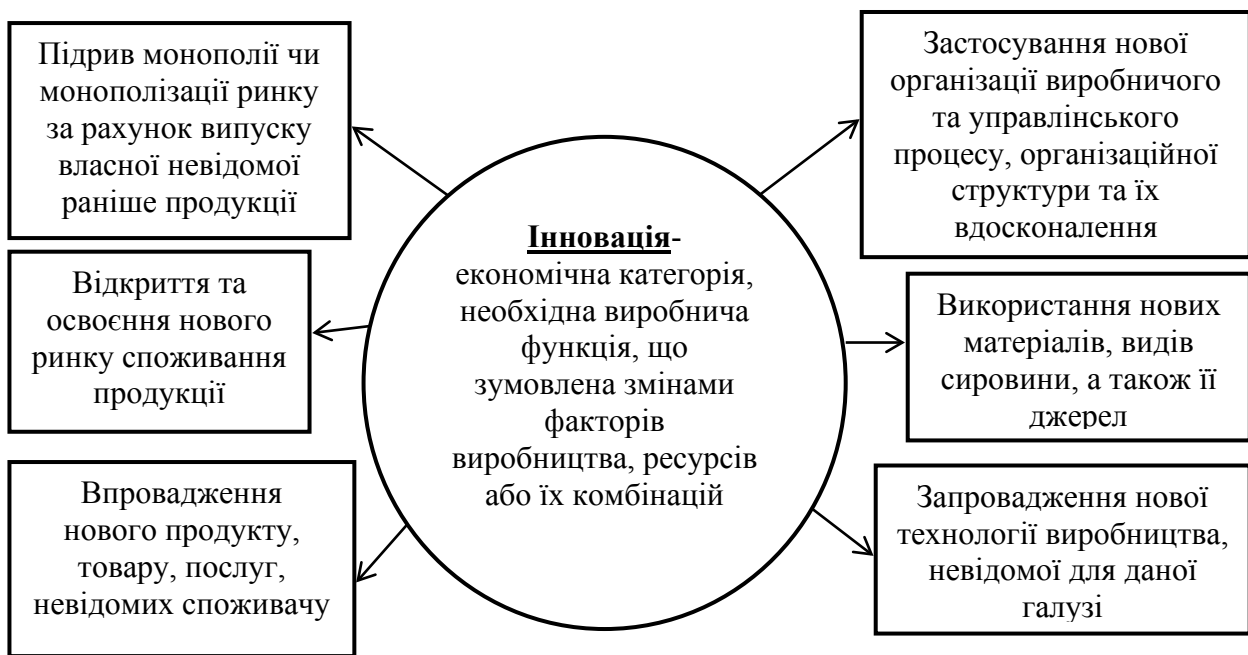
напрями державної інвестиційної підтримки різних сфер і галузей економіки з метою забезпечення ефективності та пріоритетності її розвитку, усунення внутрішньогалузевих диспропорцій, досягнення оптимальних співвідношень між розвитком матеріального виробництва і невиробничої сфери, стимулювання інвестиційної діяльності недержавних інвесторів, зокрема й іноземних [1, с. 44–45].

Інновація, за диференціації підходів до її розгляду, визначається як процес і як кінцевий результат діяльності, втілений у вигляді новоствореного або суттєво вдосконаленого продукту, нових за формою та ідеологією послуг, що отримують на ринку сплеск попиту чи певну суттєву соціально-економічну якість для суспільства, унікально нового або вдосконаленого технологічного процесу, який впроваджено у практичну діяльність. Внаслідок впровадження інновації якісно трансформуються основні технічні й технологічні характеристики сфери виробництва та споживання товарів, робіт і послуг, істотно стрибкоподібно прискорюється економічно-суспільний розвиток, зростає інтенсифікація економіки.

Термін «інновація» до наукового обороту ввів у 1912 р. Й. Шумпетер у своїй роботі «Теорія економічного розвитку», стрижнем і провідною ідеєю якої була думка про «нові комбінації». Вчений пов'язував періоди соціально-економічних піднесень зі збільшенням концентрації «нових комбінацій»: виробництво нових продуктів, застосування нової техніки і технології, суттєве підвищення ефективності використання запасів у вигляді сировини та матеріалів, впровадження нових підходів і форм організації й управління, освоєння нових ринків збуту. Ці процеси він вперше називає «інноваційними» та підкреслює, що вони мають характер «створюючого руйнування» [2, с. 6]. Сучасний погляд на розкриття змісту інновацій (за Й. Шумпетером) можна візуалізувати матеріалами рис. 1.

Отже, теорія Й. Шумпетера виступає основою для твердження, що будь-які нововведення потрібно розглядати в динаміці та виходити з теорії «життєвого циклу», а поєднання цих двох теорій в розвитку – це складна динамічна система.





**Рис. 1. Розкриття змісту інновацій за теорією Й. Шумпетера [2, с. 7]**

Оскільки економічні переваги залишаються за інтенсивним способом розвитку, адже можливість нарощування екстенсивного розвитку обмежена (бо це ресурсозатратний та малоефективний спосіб), необхідно враховувати неоднакову сприйнятливість окремих техніко-економічних укладів до інвестиційно-інноваційного зростання.

Придатність окремих укладів до інвестиційно-інноваційного прориву зумовлюється певними іманентними особливостями кожного техніко-економічного укладу генерувати в процесі своєї фінансово-господарської діяльності інвестиційні ресурси, що і зумовлює їх інвестиційно-інноваційний імператив.

Під *інвестиційно-інноваційним імперативом* розуміємо іманентну спроможність окремих типів суб'єктів господарювання генерувати в майбутньому перспективному періоді необхідні для його капіталотворення інвестиційні ресурси [1, с. 68].

Ця спроможність в основному залежить від типу підприємства, адже саме вона висвітлює потенційну можливість його бізнесового розвитку в мінливих ринкових умовах. Спроможність проявляється у вигляді чинників і переваг перед іншими типами підприємств, зокрема таких: організаційно-правова форма господарювання, тип власності, способи менеджменту, масштаб виробництва, рівень товарності, загальний фінансовий стан.

Найважливішим, на нашу думку, завданням сучасної інноваційної політики підприємств аграрного сектору економіки є підвищення їх інвестиційної привабливості й утворення для досягнення цієї цілі надійної системи фінансового забезпечення, яка буде ґрунтуватися на широкомасштабному залученні та максимально ефективному подальшому використанні фінансових ресурсів з різноплановими джерелами походження [3, с. 242].

*Інвестиційна привабливість* (investment preference) – це узагальнююча, з точки зору інвестора, оцінка існуючих умов, вимог до залучення та майбутніх наслідків розміщення капіталу. А «інвестиції» (investment) являють собою усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладають в об'єкти підприємницької та бізнесової діяльності з метою одержання прибутку чи досягнення соціального ефекту. До таких цінностей історично відносять: паї, акції та інші цінні папери, право на користування землею, інтелектуальні цінності у формі гудвілу, рухоме та нерухоме майно, грошові кошти, цільові банківські вклади, ринкову вартість господарюючого суб'єкта. Інвестиції спрямовують в технології та активи: як в необоротні (основні), так і в оборотні. Оскільки інвестиції є найбільш активною формою використання нагромадженого раніше капіталу, в ринковій економіці їх безумовно розглядають як вкладення з метою збереження та примноження капіталу шляхом тезаврації генерованого підприємством доходу [1, с. 74].

Інвестиційна привабливість суб'єктів господарювання є інтегральною характеристикою з позицій перспектив їх розвитку та розширення обсягу виробництва і збуту продукції; зміцнення їх позиції на ринку чи виходу на новий ринок; підвищення ефективності використання акумульованих активів та їх ліквідності; підтримання оптимального рівня платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності, що в цілому в подальшому забезпечить відповідний рівень їх конкурентоспроможності.

Особливо гостро потреба у інвестиційній привабливості та її підвищенні набула в аграрному секторі економіки України, який має низку особливостей, що зумовлюють нагальну необхідність прискорення інвестиційно-інноваційних процесів, найважливішими з яких є такі: інколи незадовільний стан матеріально-технічної бази, недостатня відповідність її рівню науково-технічного прогресу в регіоні, волатильність ринку агропродовольчої продукції,

фінансово-економічна проблематика підприємств, низький рівень рентабельності виробництва та вкладеного капіталу, тривала окупність інвестицій. Окреслені проблеми та виклики, що стоять перед підприємствами аграрного сектору економіки України, проєктуються на їх інвестиційну привабливість, зумовлюють її актуальність і висувають її на першочерговий стратегічний план розвитку у світлі необхідності майбутнього фінансово-економічного прориву аграрної галузі та виходу її на принципово нову траєкторію розвитку [3, с. 246].

Успішне формування інвестиційної привабливості підприємств аграрного сектору економіки країни, тобто поступального забезпечення наявності таких його якісних характеристик, які окреслюють актуальність питання інвестування з перспективою їх відповідного повернення та примноження, постає процесом, що потребує специфічної фінансово-управлінської роботи.

Об'єктом управління тут виступає фінансово-господарська діяльність підприємницької одиниці в частині її результатів, що висвітлюють привабливість підприємства для цілі інвестування та окреслюють чинники, які впливають на отримання зазначених результатів.

Базуючись на принципах системності та комплексності, формування рівня інвестиційної привабливості аграрних підприємств вимагає від служби менеджменту застосування системного підходу. Адже для того, щоб проаналізувати інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання, по-перше, необхідно оцінити та дати загальну характеристику інвестиційного клімату регіону, країни й області, на теренах якої господарює підприємство, та до якої відносяться ринки залучення капіталу і реалізації продукції; по-друге, проаналізувати загальний рівень розвитку аграрної галузі та аналогічних суб'єктів; і вже потім розглянути головні фінансово-економічні показники роботи конкретного підприємства, які суттєво впливатимуть на його інвестиційну привабливість [5, с. 59].

Ряд науковців, зокрема І. Бланк (2004), В. Коюда, Т. Лепейко (2008), А. Гайдуцький (2004), дотримуються думки, що «інвестиційна привабливість» є інтегральною характеристикою підприємства, виходячи з позиції ефективності використання вкладеного капіталу, сформованих активів та їх ліквідності, рівня платоспроможності та фінансової стійкості.

В. Бочаров (2000), Д. Стеченко (2001), Л. Чорна (2008) у своїх працях подають «інвестиційну привабливість» як якісну характеристику усього інвестиційного клімату.

На думку таких авторів, як І. Нападовська (2005) та А. Асаул (2004), «інвестиційна привабливість» – це сукупність умов, які впливають на загальне формування інвестиційного клімату.

Вважаємо, що кожне з наведених визначень цінне, оскільки дає можливість виділити окрему частину взаємозв'язків і характеристик, що притаманні інвестиційній привабливості на рівні певного суб'єкта господарювання та сумарно складають системний спектр одного цілісного явища.

Отже, на нашу думку, більш повним і загальним поняттям інвестиційної привабливості виступає таке визначення: *інвестиційна привабливість підприємства – це інтегральна характеристика підприємства як майбутнього об'єкта інвестування з урахуванням сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього впливу, перспективи розвитку та можливості залучення інвестиційних ресурсів* [4, с. 199].

Вітчизняна практика фінансово-економічних досліджень виділяє наступні основні методики обрахунку й оцінки інвестиційної привабливості підприємств:

– *метод рейтингової оцінки підприємства на основі даних фінансової звітності, який передбачає стандартизовану оцінку фінансового стану підприємства, де оцінюється майновий стан, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості та ділової активності суб'єкта господарювання;*

– *інтегральна оцінка інвестиційної привабливості, що була затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій. Вона передбачає механізм визначення інтегрального показника для оцінки інвестиційної привабливості підприємства, який включає: інтегральний показник майнового стану, прибутковості, фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності активів, а також ринкову активність інвестованого об'єкта.*

Зазначена методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості господарюючих і комерційних підприємств та організацій передбачає розрахунок шести груп певних показників оцінювання:

- 1) майнового стану;
- 2) фінансової стійкості (платоспроможності);
- 3) ліквідності активів;
- 4) прибутковості;
- 5) ділової активності;
- 6) ринкової активності.

Кумулятивно-інтегральна оцінка здійснюється за формулою:

$$I = \sum f_{jms} + f_{jfs} + f_{jpr} + f_{jda} + f_{jla} + f_{jra}, \quad (1)$$

де  $I$  – інтегральний показник інвестиційної привабливості підприємства,  $f_{jms}$ ,  $f_{jfs}$ ,  $f_{jpr}$ ,  $f_{jda}$ ,  $f_{jla}$ ,  $f_{jra}$  – вагові коефіцієнти інтегральних показників майнового стану, фінансової стійкості, прибутковості, ділової активності, ліквідності активів, ринкової активності інвестованого об'єкта відповідно [3, с. 246].

Отже, основним ідентифікатором доцільності вкладення коштів для інвестора виступає інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання, яка передбачає фінансово-економічну характеристику об'єкта майбутнього інвестування через призму оцінки рівня його фінансових показників, конкурентоспроможності на ринку, сформованого ділового іміджу й інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ведення бізнесу, що є визначальними для інвестора [3, с. 246].

Інвестиційна привабливість кожного конкретного підприємства безпосередньо залежить від пануючого інвестиційного клімату й усталеного інвестиційного потенціалу регіону.

Отже, аналіз інвестиційної привабливості всього регіону, а також конкретного підприємства, за рейтинговою оцінкою емітента та наведеним нами методом інтегральної оцінки є важливим для зовнішнього інвестора, адже ймовірність ризику прийняття помилкових інвестиційних рішень є надто високою. Проведений аналіз інвестиційної привабливості як окремого підприємства регіону, так і галузі в цілому, є вагомим аргументом, який надає можливість довести інвестору інформацію щодо доцільності вкладання коштів в певний регіон, підприємство чи галузь. Від того наскільки точно, об'єктивно та всесторонньо проведено дослідження і встановлена такого роду оцінка (а отже

і вірно визначена дорожня карта щодо доцільності здійснення інвестування та його поетапного плану впровадження), залежить загальний кінцевий результат, який в підсумку отримає інвестор [5, с. 57].

Джерелами усіх інвестиційних ресурсів аграрних підприємств (як власних, так і залучених) є:

- прибуток, амортизаційні відрахування, грошові нагромадження власників і заощадження громадян, юридичних осіб тощо;
- кошти інвестора (облігаційні позики, кредити);
- фінансові ресурси інвестора, залучені шляхом продажу акцій, здійснення пайових та інших внесків громадян і юридичних осіб;
- бюджетні інвестиційні асигнування;
- безоплатні та благодійні внески або пожертвування підприємств і громадян [1, с. 78–84].

Суб'єктами інвестиційної діяльності виступають резиденти (юридичні особи та суб'єкти господарювання України, які мають статус юридичної особи, адресу місцезнаходження на території нашої країни) та нерезиденти (юридичні особи та суб'єкти господарювання, які не мають статусу юридичної особи на теренах України та здійснюють свою бізнесову діяльність відповідно до чинного законодавства іншої країни через певні офіційно створені свої представництва).

Ступінь інвестиційної привабливості окремих типів підприємств та агроформувань, їх інвестиційно-інноваційних імперативів визначають обсягом прав власності на функціонуючий в межах даного господарюючого суб'єкту капітал, адже він і є виразом довгострокової інвестиції, яка приносить дохід власнику. Відмінності ж організаційно-правового статусу окремих типів агроформувань як раз і полягають у співвідношенні часток капіталу (власного та залученого), що акумульований підприємством.

Інвестиційна привабливість є реакцією власників вільних фінансових ресурсів на можливості максимально вигідного розміщення свого наявного капіталу (інвестицій) за критерієм рівня можливої його дохідності як бізнесового інтересу власника інвестиційних ресурсів. Сам же приплив інвестицій зумовлений усталеним комплексом відносин власності певної організаційно-правової форми діяльності підприємства, ступенем доступу до інколи не виробничого володіння

та використання (що є прерогативою підприємств), а до розпорядження капіталом (що є прерогативою його власників).

Таким чином, рушійним фактором і виразником досягнення прогресивних зрушень та становлення високого рівня розвитку аграрної сфери суспільного виробництва є не лише посилення інвестиційної діяльності капіталоутворення, а насамперед, послідовна системна активізація інноваційності. Тобто спостерігаємо переплетіння цих двох процесів у інноваційно-інвестиційну органічну цілісність. Інноваційна ж складова інвестиційного процесу стає, у свою чергу, критичним елементом фінансово-економічного успіху.

Наразі в Україні розроблена та функціонує багатоаспектна система державної підтримки товаровиробників сільськогосподарського спрямування. По кожному з цих напрямів щорічно визначаються програми заходів з виділенням на їх реалізацію бюджетних коштів. Тобто допомога включає прямі та непрямі форми державного впливу на розвиток галузі, що здійснюються відповідно до обґрунтованих принципів (табл. 1).

Таблиця 1

**Принципи державної підтримки фінансування  
інвестиційно-інноваційного процесу (ІІІ) [1, с. 181]**

<b>№ з/п</b>	<b>Назва</b>	<b>Формулювання</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Науковість	Державна підтримка фінансування інвестиційно-інноваційного процесу повинна здійснюватися на науковій основі за умови забезпечення наукової обґрунтованості інвестиційно-інноваційних проєктів (ІІІ)
2	Сприяння	Створення державою сприятливих економічних умов для фінансування та здійснення ІІІ
3	Нормативність	Формування державою необхідного нормативно-правового простору для ІІІ та його фінансування
4	Безпека	Дія держави направлена на ІІІ та його фінансування з позиції забезпечення безпеки країни
5	Глобальність	Сприяння держави інтернаціоналізації ІІІ та його фінансування з урахуванням національно-державних інтересів і забезпечення безпеки
6	Екологічність	Відбір для фінансування ІІІ відповідно до об'єктивних вимог законів екології людини, природи
7	Суспільна користь	Фінансування державою тих ІІІ, що не впроваджують приватні інвестори
8	Масштабність	Державне фінансування ключових ІІІ, масштаби яких перевищують можливості приватного сектору

1	2	3
9	Пріоритетність	Дотримання ієрархії пріоритетів в фінансуванні ІІІ, що визначена стратегією соціально-економічного розвитку країни
10	Державно-приватне партнерство	Впровадження державно-приватного партнерства в фінансуванні ІІІ
11	Державне регулювання	Регулююча дія держави приватного фінансування ІІІ
12	Ефективність	Фінансування ІІІ з урахуванням техніко-економічної, соціально-економічної, фінансової ефективності

Серед окреслених напрямів державної підтримки суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки країни важливим є сприяння активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання шляхом виділення коштів державної допомоги цільового призначення.

Значний імпульс і цілеспрямованість інвестиційно-інноваційному розвитку аграрних підприємств має надати ефективне державне регулювання цього процесу. Існуюча сьогодні державна підтримка галузі лише частково компенсує втрати галузі від руйнівного диспаритету цін в міжгалузевих відносинах; і ця допомога є не тільки недостатньою, але і не інноваційно спроможною [1, с. 85].

### Список використаних джерел

1. Буряк А. В. Інвестиційно-інноваційне прискорення розвитку аграрних підприємств : монографія / А. В. Буряк. 2011. 204 с.
2. Єрмаков О. Ю. Інноваційно-інвестиційне забезпечення виробничої діяльності сільсько-господарських підприємств : монографія / О. Ю. Єрмаков, А. А. Гребеннікова. 2011. 160 с.
3. Davydenko N., Skrypnyk H. Titenko Z. (2019) Investment attractiveness of agricultural enterprises. Economic Science for Rural Development Conference Proceedings. 2019, Issue 52, p. 242–247. 6p.
4. Davydenko, N. M., Skrypnyk, H. O., Titenko, Z. M., and Zhovnirenko, O. V. (2019). Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises innovative activities. Global Journal of Environmental Science and Management, vol. 5(SI), pp. 197–205. <https://doi.org/10.22034/GJESM.2019.05.SI.22>.
5. Davydenko N., Buryak A., Demyanenko I., Buryak M. (2021) Assessment of the Components of Financial Potential of the Regions of Ukraine. Journal of Optimization in Industrial Engineering, Vol.14, Issue 1, Winter&Spring 2021, 57-62 DOI: 10.22094/JOIE.2020.677816



## СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ»

Підприємництво, як інноваційний вид діяльності, за своєю суттю завжди знаходиться в епіцентрі загроз та можливостей, що виникають на стику нових перспектив і старих соціально-економічних проблем. У час безмежних інформаційних можливостей особливе місце у дослідженнях займає інноваційний розвиток екосистеми і зокрема підприємств.

В умовах підвищення непідробного інтересу до проблемних питань розбудови в Україні інноваційної екосистеми, проблеми інноваційного розвитку підприємства як її основного елементу вивчаються великим колом науковців. Однак саме поняття «інноваційний розвиток підприємства (бізнесу, підприємництва)» здебільшого уживається у контекстному плані.

Теоретико-методичні та практичні аспекти інноваційного розвитку на мікрорівні досліджувались багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями та практиками, серед яких В. М. Геєць, О. І. Амоша, Д. Аакер, А. І. Даниленко, Е. М. Лібанова, А. А. Гриценко, Б. Санто, В. Г. Герасимчук, С. М. Ілляшенко, О. І. Ковтун, О. В. Калінін, Л. І. Федулова, Л. В. Фролова, Р. Шиллер, Н. Фосс, М. Міллер, О. Б. Воєйкова, В. І. Лячін, О. А. Довгаль, Г. В. Довгаль, В. О. Сизоненко, Л. Е. Мінделі, В. П. Заварухін, П. Друкер, Т. В. Гринько, З. І. Кучерява, А. В. Мазур, Г. О. Швець, І. І. Кульчицький, М. О. Кохан, І. Б. Чичкало-Кондрацька, Е. О. Хаустова, Д. С. Кондрацька, Є. В. Чазов, О. С. Грицак, Н. М. Клим, В. О. Касьяненко, М. Портер, В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева та інші.

Зважаючи на посилену увагу до розв'язання зазначених вище проблем вітчизняних і зарубіжних науковців, підприємницьких структур, ЗМІ та громадськості, а також висунуті в деяких документах завдання державних інститутів (зокрема, «Національна економічна стратегія 2030»; стратегії Національного інституту стратегічних досліджень: «Україна – 2030»; «Стратегія зміни майбутнього»; «Пріоритети розвитку національного підприємництва в умовах цифрових трансформацій»; Програма економічного відновлення на 2021–2025 рр. «Щодо заходів економічного відновлення України»; «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року»), вважаємо дослідження своєчасним.

**Мета роботи** полягає у дослідженні проблем теоретичного обґрунтування та поглиблення концептуальних засад забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Для досягнення означеної мети здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату інновацій, інноваційного розвитку й інноваційної діяльності підприємств.

Для того, щоб понятійно визначити інновації, скористаємося добре вивченими природно-науковими та філософськими уявленнями про них.

Термін «інновації» запозичений з англійської мови: *innovation* – нововведення. Латинське *innovare* (*in novare*) означає «оновлювати, змінювати, переробляти», *novus* – «новий, інший», «*innovatio*» – «у напрямку змін». У китайській мові даний термін означає «нововведення, новаторство, реформи»; в етимологічному аспекті ієрогліфи у назві означають «здирати шкіру» та «рубати дерева», а разом – «інновації» [1].

Глибинне вивчення онтологічних, етимологічних та історико-економічних аспектів інновацій дає підстави виділити декілька підходів до їх визначення та розуміння. На думку закордонних учених, у даний час може бути виділено три таких підходи [1]:

- результативний (інновації – відчутна новизна);
- функціональний (інновації сприяють розвитку конкурентного середовища);
- аплікаційний підхід (*innovation = generation + application + implementation*) (авторка підходу Р. Кантер) [2].

Учення про особливу роль інновацій у життєдіяльності суспільства вперше з'явилося у праці австро-американського економіста, історика економічної думки та соціолога, професора університетів у Чернівцях, Граці, Бонні та Гарварді Йозефа Алоїза Шумпетера «Теорія економічного розвитку» [3]. Учений розкрив природу інновацій як «використання наявних джерел у нові способи», тим самим підкресливши нові характерні цінності тодішнього та майбутнього (сучасного) періодів: інтелект, знання, вміння, компетенції, експертність, мудрість, досвід і творчий дар.

На думку Й. Шумпетера, інноваціями можуть бути «пронизані» товари та послуги; нові й удосконалені новими методами раніше відомі технології; нові сировина і матеріали; нові вдосконалені засоби постачання; по-новому відкриті та освоєні ринки; організовані, реорганізовані й удосконалені виробничі та управлінські процеси.

Ключовою категорією даного дослідження є інноваційний розвиток підприємств. Вивчаючи розвиток будь-якої соціально-економічної системи (у тому числі підприємства), дійшли висновку, що він є однією з багатьох властивостей системи, поряд зі стійкістю, рівновагою, цілісністю, структурністю, поведінкою.

Отже, розвиток підприємства – це поступальні динамічні зміни його якісного складу (перехід від одного його стану до іншого), тоді як інноваційний розвиток підприємства є зміною якісного складу підприємства завдяки інноваціям.

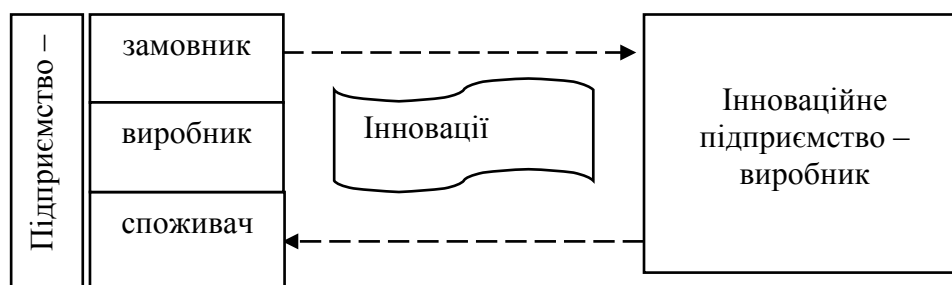
Вчена С. А. Бондаренко надає таке визначення цій категорії: «запланований, закономірно і послідовно здійснюваний процес конкретних заходів щодо проведення наукових досліджень і розробок, створення нововведень і освоєння їх у виробництві» [4]. Погоджуємось з цим визначенням, але зауважимо, що розвиток може мати випадковий, поступальний і нечіткий характер (наприклад, в умовах «кризи планування» під час подолання наслідків гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2).

Відповідно до розробок Й. Шумпетера, у наш час Єврокомісією розроблено сучасний міжнародний стандарт, в якому інновація «розглядається як кінцевий результат творчої діяльності, який отримав втілення у вигляді новітньої або вдосконаленої продукції, що реалізується на ринку, або нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності» [5].

Звернемося до нормативно-правового забезпечення інноваційного розвитку, яке містить близько 200 відповідних документів, основними з яких є Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про електронні довірчі послуги», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції розвитку національної інноваційної системи»; Постанова Верховної Ради «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України»; Указ Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»; Концепція Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2021–2025 роки тощо.

Згідно з Законом України [6], «інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»; інноваційне підприємство – це «підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг» [6]. До інноваційних підприємств належать технопарки, інноваційні центри, інжиніринг-центри, технополіси, інноваційні бізнес-інкубатори, венчурні (інноваційні) фонди, центри трансферу технологій, стартапи та ін.

Важливим моментом є розуміння відмінності між інноваційним підприємством та виробничим підприємством як відкритої соціально-економічної системи (рис. 1).



**Рис. 1. Інновації у системі взаємодії виробничого й інноваційного підприємства згідно з результативним підходом**

*Джерело: авторська розробка*

Як видно з рис. 1, інноваційне підприємство здебільшого виступає виробником інновацій. А виробниче підприємство є замовником продуктових, процесових, маркетингових чи управлінських інновацій у інноваційного підприємства і водночас споживачем інновацій; або ж виробником інновацій (ринкових, товарних, управлінських, соціальних тощо). Звичайно, інновації виникають у всіх соціально-економічних системах; при цьому важливою їх характеристикою є те, що вони йдуть від виробників, які «привчають» до них споживачів.

У науковій літературі виділяють декілька класифікаційних критеріїв інновацій [7]:

– рівень значущості від ступеня спричинених якісних змін: базові (радикальні), інкрементальні, модифіковані, модернізовані та адаптовані;

– предметна спрямованість: технологічні (процес-інновації), продуктові (продукт-інновація), організаційно-управлінські, логістичні, соціальні, інституціональні, комбіновані);

– за масштабом поширення (глобальні, державні, міжгалузеві, галузеві, регіональні, локальні);

– пріоритетність за перспективою діяльності;

– за об'єктом інноваційної діяльності (упровадження);

– за організацією упровадження;

– ступінь новизни об'єкта інноваційної діяльності (наукове відкриття, винахід, ноу-хау, промисловий зразок, корисна модель);

– ефективність (економічна, соціальна, екологічна, науково-технічна, інтегральна);

– конкурентоспроможність;

– характер задоволення потреб;

– за часом появи на ринку;

– за причиною виникнення;

– за ступенем ризику запровадження тощо.

Основні класифікаційні ознаки інноваційних підприємств:

– за спеціалізацією;

– за характером діяльності;

– за видом науково-технічної продукції;

– за видом удосконалюваних об'єктів;

– за характером галузі знань;

– за принципом створення;

– за ступенем охоплення стадій циклу «дослідження–освоєння»;

– за ступенем роздержавлення;

– щодо використання комбінування;

– у залежності від переважаючого типу інновацій [9].

За видом спеціалізації інноваційні підприємства поділяються на предметні (створення конкретних видів продуктів і послуг, технологій, ресурсів) та адресні (використання значущих наукових результатів, отриманих у наукових центрах, у вигляді створення дочірніх науково-технічних та інноваційних фірм, а також обслуговування галузі, підгалузі, підприємств тощо).

За характером діяльності інноваційні підприємства – це ті, що виконують НДР і ДКР та функції обслуговування науки.

За видом науково-технічної продукції інноваційні підприємства поділяються на такі, що спеціалізуються на фундаментальних дослідженнях, науково-дослідних роботах, дослідно-конструкторських роботах, створенні дослідних зразків, виробництві дослідних партій, перших серій. Вважаємо, що саме ця класифікація і розуміння особливості реалізації науково-технічної продукції є вкрай важливими у здійсненні інноваційних процесів та інноваційної діяльності.

Так, у класичному вигляді ланцюг інноваційного розвитку включає такі стадії: фундаментальна наука → практичні дослідження (галузева наука) → дослідне виробництво → серійне виробництво → експлуатація → модернізація. Сьогодні цей ланцюг, на жаль, переривається вже на галузевій науці.

За видом удосконалюваних об'єктів виділяють інноваційні підприємства, спеціалізовані на НДДКР (R&D), спрямованих на вдосконалення виробів, матеріалів, технологій, форм організації та управління, інших об'єктів. Варто зазначити, що останнім часом роль R&D зростає в міру того, як основна частина доданої вартості у підприємстві зміщується з етапу «виробництва» на етап «розробки».

За характером галузі знань виділяють інноваційні підприємства у сфері природничих наук, технічних наук, суспільних і гуманітарних наук. За принципом створення інноваційні підприємства поділяють на постійні та тимчасові.

За показником ступеня охоплення стадій циклу «дослідження – освоєння» інноваційні підприємства можуть охоплювати одну стадію (фундаментальні дослідження, науково-дослідна робота, дослідно-конструкторські розробки, створення дослідних зразків) або дві та більше стадій (фундаментальні дослідження – науково-дослідна робота, фундаментальні дослідження – науково-дослідна робота – дослідно-конструкторські розробки – створення дослідних зразків).

В залежності від використання комбінування виділяють інноваційні підприємства, що використовують комбінування, та такі, які його не використовують.

За ступенем роздержавлення інноваційні підприємства поділяють на підприємства: з державною власністю, акціонерною формою власності (за

участю держави або без неї), кооперативною власністю, приватною формою власності, об'єднання інноваційних підприємств у асоціації.

В залежності від переважаючого типу інновацій інноваційні підприємства поділяють на:

– інноватори-лідери (ініціатори інновацій) та інноватори-послідовники (підхоплюють ініціативи перших);

– підприємства, що орієнтуються на нові наукові відкриття або піонерні винаходи, та підприємства, які створюють інновації на основі нового способу застосування раніше зроблених відкриттів і винаходів;

– інноваційні підприємства, які створюють нові потреби, та інноваційні підприємства, що сприятимуть розвитку і задоволенню існуючих потреб;

– підприємства, що створюють базові інновації (принципово нові виробни), поліпшуючі інновації, продуктові інновації та псевдоінновації (інновації, які залучаються підприємствами у технологічний процес чи продукт з метою затримання зниження норми прибутку та продовження життєвого циклу товару);

– підприємства, що створюють інновації з метою їх подальшого застосування в одній галузі або в масштабі всього народного господарства тощо [9].

На думку вченого В. О. Гусєва, «інноваційна діяльність – це цілеспрямовані дії, що здійснюються за будь-яким видом діяльності або у будь-якій її предметній сфері шляхом залучення засобів інтелектуальної діяльності та механізмів її підтримки, притаманних даній предметній сфері діяльності, з метою отримання різного роду ефектів (економічного, екологічного, науково-технічного, соціального та інших)» [7]. У цій зв'язці важливо вказати високотехнологічні напрями інноваційної діяльності, які сьогодні є пріоритетними для країни: кібербезпека, геоінженерія, біо-, нано- й інформаційні технології, альтернативні джерела енергії, креативна індустрія, мікроелектроніка, сучасне машинобудування, екологія тощо.

Контент-аналіз низки теоретичних джерел [1–10] та узагальнення авторських підходів до ідентифікації сутності поняття «інноваційний розвиток підприємств» дозволяє розглядати його як процес втілення інтелекту, нових знань, вмінь, компетенцій, експертності, мудрості, досвіду та творчого дару у господарську практику з метою отримання високих результатів.

У роботі проведено дослідження проблем теоретичного обґрунтування інновацій та інноваційного розвитку підприємств: на теоретичному рівні – це неузгодження визначення понять «інновації» та «інноваційна діяльність» у законодавстві України та науковому полі; на методичному рівні – відсутність чіткої класифікації інноваційних підприємств за різними ознаками для успішного здійснення інноваційних процесів та інноваційної діяльності.

Подальшого вивчення потребує питання розробки і вдосконалення концепцій, стратегій та механізмів управління інноваційним розвитком підприємств.

### Список використаних джерел

1. Инновации. Экономико-этимологический словарь URL : <https://ecanet.ru/> (дата звернення: 10.03.2021).
2. Kanter R. M. Supporting innovation and venture development in established corporations. *Journal of Business Venturing*. 1985. 1, pp. 47–60.
3. Schumpeter J., Backhaus U. The Theory of Economic Development. In: Backhaus J. (eds) Joseph Alois Schumpeter. *The European Heritage in Economics and the Social Sciences*. 2003. vol 1. Springer, Boston, MA. URL : [https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4\\_3](https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3).
4. Switlana Bondarenko, Janusz Klisiński, Yuriy Ossik. Ocena analityczna, tendencje i czynniki innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw Ukrainy. *Marketing i Rynek*. 2018. 9. pp. 62–82.
5. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні Офіційний сайт Міністерства юстиції України URL : [https://minjust.gov.ua/m/str\\_13958](https://minjust.gov.ua/m/str_13958) (дата звернення: 06.03.2021).
6. Про інноваційну діяльність : Закон України в поточній ред. від 05.12.2012 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15> (дата звернення: 10.03.2021).
7. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження : монографія, Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.
8. Clark G., Moonen T., Nunley J. The Innovation Economy Implications and Imperatives for States and Regions. *NSW Innovation and Productivity Council*. 2018. URL : [https://www.industry.nsw.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/163267/IPC-TheInnovation-Economy-2018.pdf](https://www.industry.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/163267/IPC-TheInnovation-Economy-2018.pdf).
9. Маховикова Г. А. Инновационный менеджмент : учебное пособие, Москва : Эксмо, 2010. 205 с.
10. Фінансово-економічний словник : словник-довідник. Кол. авт. : Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2018. 164 с.



## ВИДИ ТА ПРИНЦИПИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Критичний огляд літературних джерел показав, що інноваційний розвиток підприємницьких структур можна розглядати за низкою ознак. Класифікаційні ознаки та види інноваційного розвитку є матрицею уточнювальних характеристик для кожної підприємницької структури. Їх доцільно використовувати з аналітичною метою під час виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що впливають на результативність інноваційного розвитку, а також для прийняття управлінських рішень.

У табл. 1 наведено класифікацію видів інноваційного розвитку підприємницьких структур.

Таблиця 1

### Класифікація видів інноваційного розвитку підприємницьких структур

Класифікаційні ознаки	Види інноваційного розвитку
За змістом	Продуктовий, ресурсний, технологічний, управлінський
За масштабом	Регіональний, галузевий, організаційний, проектний, системний
За бізнес-середовищем	Векторний, функціональний
За рівнем	Високий, низький
За типом	Постійний, періодичний
За характером	Еволюційний, революційний

Розглянемо зазначені види інноваційного розвитку підприємницьких структур більш детально:

- *Продуктовий інноваційний розвиток.* Для підприємницької структури готовим продуктом є товари, послуги та виконані роботи. Продукт підприємницької структури може характеризуватись інноваційністю через своє функціональне призначення, матеріал та інші якісні характеристики. У будь-якому випадку, слід розрізняти власне інновації (відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також

організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери)) і псевдоінновації (нововведення, які принципово не змінюють техніко-економічний рівень виробництва, тобто не є ні базовими, ні поліпшуючими; вони передбачають зміни під впливом короткострокових коливань споживчих вимог). Створення інновацій зазвичай супроводжується значними інженерно-технологічними ризиками й інтелектуальною місткістю виконання проєктних робіт.

- *Ресурсний інноваційний розвиток.* Для підприємницьких структур ознакою цього виду розвитку є застосування інноваційної сировини та матеріалів. Для прикладу, до сучасних інноваційних будівельних матеріалів належать: сейсмостійкі матеріали (захищають будівлі та споруди від сейсмічних хвиль, викликаних землетрусом, завдяки особливій геометричній мікроструктурі матеріалу, що нагадує сталеву пластину; такі матеріали можуть згинатися під дією сейсмохвиль і поштовхів, не тріскаючись та не руйнуючись), графен (ультратонкий і надміцний наноматеріал, розроблений у Манчестерському університеті; графенові листи використовуються у малогабаритних архітектурних спорудах як елементи сонячних батарей), наноарматура для бетону (целюлозна арматура, яка є заміником сталеві арматури; розробники стверджують, що застосування целюлозної арматури у будівництві суттєво зміцнює бетонні конструкції, впливаючи на їх щільність і вагу).

Ресурсний інноваційний розвиток сприяє покращенню якості будівництва і в окремих випадках його здешевленню.

- *Технологічний інноваційний розвиток.* Продуктові інновації зазвичай супроводжуються новими технологіями. На сьогодні у сфері будівництва відомі такі технології: «літаючий будинок» – технологія японських інженерів, яка захищає будівлі від землетрусів (ідея полягає у створенні повітряної подушки, яку за лічені секунди накачує потужний компресор, отримавши сигнал від датчика сейсмічної активності); самовідновлювальний еластичний бетон, який передбачається застосовувати при будівництві мостів, дорожнього покриття і хмарочосів (відновлювати свою форму і характеристики такому бетону допомагає вода; взаємодіючи з бетоном протягом кількох днів, вода вступає в реакцію з мінеральними домішками й іншими сполуками, що містяться в бетоні, а також з вуглекислим газом з атмосфери, – і тріщини в бетонній плиті

зарубцьовуються карбонатом кальцію; при цьому відновлена таким чином плита практично нічого не втрачає в міцності); будівельні блоки з морської солі (за допомогою сонячної енергії з океанської води отримують сіль, яку потім змішують з крохмалем з морських водоростей, пресують та отримують схожі на цеглини блоки, що мають високу міцність при стисненні; побудовані з таких блоків споруди покривають матеріалом, основою якого є епоксидна смола, і який захищає будівлі від негативного впливу вологи; блоки з солі цілком підходять і для створення гнучких аркових конструкцій). Будівельна технологія з використанням сольових блоків оптимальна для посушливих країн [1].

Яскравим прикладом інноваційних технологій є застосування 3-D принтерів і технології LEGO. На сьогодні у Китаї та Ізраїлі на основі зазначених вище технологій за лічені тижні зводять гігантські будівельні конструкції. Так, у Китаї за технологією LEGO збудовано Ark Hotel.

Багатообіцяючою є технологія будівництва з контейнерів (сьогодні це світовий бренд). З контейнерів будують приватні котеджі на кілька десятків квадратних метрів, а також споруди промислового та комерційного призначення. Одним з вражаючих проєктів цього типу є готель CitizenM в Лондоні – шестиповерхова споруда на березі Темзи. Кількість рівнів і номерів можна змінювати в залежності від сезону та потоку туристів [2].

• *Управлінський інноваційний розвиток.* Управлінські інновації репрезентують собою нетрадиційні у менеджменті підходи до розв'язання управлінських та інженерно-технологічних проблем і реалізації креативних ідей. У сучасному світі управлінський інноваційний розвиток відбувається на засадах симбіозу евристики та синектики. Поєднуючи, на перший погляд, непоєднувані ідеї, відбувається розроблення нових рішень, в результаті реалізації яких можуть виникати синергічні ефекти.

За дослідженнями З. Шацької, в якості відомих прикладів ефективних управлінських інновацій можна привести: удосконалену промислово-дослідницьку лабораторію («General electric»); розроблений метод ROI для розвитку техніки бюджетування капіталовкладень і стандартизований спосіб порівняння результатів роботи промислових відділів («DuPont»); бренд-менеджмент і метод рівномірного накопичення нематеріальних активів («Procter&Gamble»); організаційні інновації в сфері банківських послуг, що поєднала 21 тис. фінансових інститутів та

1,3 млрд власників кредитних карт у всьому світі («Visa»); комп'ютерну програму на основі відкритого програмного коду та механізм координації діяльності окремих розробників зі всього світу з метою досягнення однієї цілі («Linux»); принцип безперервного удосконалення шляхом використання розумових здібностей співробітників нижчих ланок управління («Toyota»); дивізійну організаційну структуру («General Motors»); структуру підприємства шляхом створення маленьких автономних груп людей, які управляють окремим відділом в магазині («Whole Foods»); системний принцип управління «інновації всюди і від кожного», завдяки якому забезпечено інноваційність кожного проєкту розвитку товару («Whirlpool»); створення невеликих автономних інноваційних груп («Google Lab»), які витрачають 20 % робочого часу на розробку інноваційних проєктів («Google») [3].

• *Регіональний інноваційний розвиток.* Цей вид розвитку ідентифікують за змінами інноваційного характеру, які відбуваються у конкретному регіоні. Передусім йдеться про створення інноваційної інфраструктури (технопарків, інноваційних центрів, технополісів, бізнес-інкубаторів) для запровадження і трансферу інновацій. У світовій практиці регіональний інноваційний розвиток найчастіше набуває форми інноваційних кластерів, які репрезентують собою локальне скупчення підприємств малого та середнього бізнесу, які займаються венчурною діяльністю. У науковій літературі доведено, що інноваційні кластери є найбільш ефективними, якщо виникають у природній спосіб, тобто створюються без втручання центральних і місцевих органів державної влади, а внаслідок культурних, історичних і природних обставин.

На противагу цьому є окремі дослідники, які переконані, що «...ініціатором і координатором процесу становлення та розвитку інноваційних систем мають виступити уряд та органи регіонального управління (місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування), створюючи ефективні умови для розвитку конкурентного ринкового середовища як основної рушійної сили інновацій та інші рамкові умови для підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання...» [4].

Все ж інноваційну інфраструктуру доцільно розглядати виключно як наслідок зародження кластера. В Україні серед інноваційних кластерів доцільно виділити Агрофудкластер на базі Інституту кормів і сільського господарства

Подільської НААН України, Агрокластер на основі Інституту бджолярства (Запорізька область), Агрорекреаційний кластер-курорт «Коблево» (Миколаївська область), Регіональний кластер екологічно чистої агропродукції (Полтавська область), Агротуристичний кластер «Диканька» (Полтавська область), Харківський кластер сільськогосподарського машинобудування «Агротехніка», Агроекологічний кластер «Медвино» (Київська область) тощо [5].

• *Галузевий інноваційний розвиток.* Попри те, що з 1991 року дотепер відбулось досить багато суттєвих змін у структурі державного апарату управління національною економікою, які супроводжувались ліквідацією низки профільних міністерств і відомств, а також активними процесами роздержавлення цілісних майнових комплексів галузей, досі у державних програмах фігурує поняття «галузь», хоча по суті йдеться про види економічної діяльності. Так, відповідно до Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року, до пріоритетних напрямів розвитку відносяться: розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій; застосування ІКТ в АПК, енергетиці, транспорті, промисловості, високотехнологічному машинобудуванні; створення нових матеріалів; розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузей.

Провівши досить ретельний аналіз, Г. Єршова виявила, що «...ще у 2012 р. було затверджено середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2012–2016 рр. ... у 2016 р. – на період 2017–2021 рр. .... відповідними постановами затверджуються середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності галузевого рівня ..... у сферах: енергозбереження, впровадження ресурсозберігаючих технологій, освоєння нових технологій, високотехнологічного розвитку окремих галузей економіки (транспорту, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, інших), розвитку нанотехнологій і агропромислового комплексу, створення нових технологій і обладнання для медичного обслуговування тощо .....» [6].

Слід визнати, що незважаючи на певний поступ у розвитку окремих галузей і наявність галузевих програм інноваційного розвитку, суттєвих досягнень у їхній реалізації досить мало. Причина полягає у тому, що практично усі програми інноваційного розвитку потребують суттєвих капіталовкладень, а це вимагає покращення інвестиційного клімату. Через корупцію, перебування країни

в стані війни, правову та політичну нестабільність традиційно інвестиційний клімат в Україні вважається несприятливим. Саме це є причиною низьких темпів галузевого інноваційного розвитку.

- *Організаційний інноваційний розвиток.* У даному випадку йдеться про інноваційний розвиток на мікрорівні, тобто на рівні підприємств і їх об'єднань. Цей вид розвитку можна ідентифікувати на основі кількості впроваджених інноваційних продуктів і технологій. У 2019 році було виконане рейтингування найбільш інноваційних компаній України. Як повідомляється на сайті DSNEWS UA, головним критерієм при відборі була наявність не тільки інноваційних планів на майбутнє, але і вже успішно реалізованих інновацій у виробничій технології, продукції, що випускається, або послугах, що надаються; також враховувалися роль компанії в житті країни, обсяг інвестицій, вкладених в інноваційні проекти, участь компанії у спеціалізованих виставках і значення впроваджених інновацій для зміцнення економічного та технологічного потенціалу і міжнародного авторитету України [7]. За оцінками експертів, до цих компаній належать WOG, Київстар, LG, Lifecell, Метінвест, Нова Пошта.

- *Проектний інноваційний розвиток.* Цей вид інноваційного розвитку рідко виокремлюють у науковій літературі. Попри це він має місце і характеризується досить стрімкою динамікою. Йдеться про проекти, що базуються на науково-технічній співпраці широкого кола стейкхолдерів. У якості яскравих прикладів проектного інноваційного розвитку є ті, які реалізуються на базі Tech StartUpSchool (зокрема Науковий парк SID CityLviv і Tech Business School). Tech StartUpSchool орієнтована на створення комфортного інноваційного середовища для продукування і реалізації креативних ідей та успішних start up з метою допомогти новаторам під керівництвом бізнес-тренерів і менторів пройти шлях від ідеї start up до побудови бізнес-моделі, пошуку інвестицій й комерціалізації інноваційного проекту.

На сьогодні на основі Tech StartUpSchool, SID CityLviv і Tech Business School реалізуються десятки проектів за участю фахівців з провідних університетів світу та відомих корпорацій, такі як: Інноваційне підприємництво та винахідництво для школярів, StartUp Brekthrough 2020, Технологічна лабораторія

з вільним доступом «Tech Labinn», Asolution HUB, CIG, Краудфандинггова платформа «StartEra», StartUp – прорив 2020, Creative Spark тощо.

Іншим лідером проєктного інноваційного розвитку, зокрема у сфері будівництва, є будівельна компанія Lviv Bud. Серед відомих інноваційних проєктів цієї компанії, зокрема громадських, слід назвати реконструкцію палацу ігрових видів спорту «Україна», інноваційний парк LvivTech.City.

Крім того, слід згадати і про проєктний інноваційний розвиток, який має ознаки національного масштабу. Так, нещодавно в Україні Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції спільно з GIZ створено EU Association Lab і Open Data Incubator, які є складовими проєкту «Консультаційний фонд підтримки асоціації Україна-ЄС», що фінансується Федеральним урядом Німеччини. На основі цих організацій і зазначеного проєкту упродовж останнього року в Україні реалізуються наступні інноваційні проєкти: мобільний додаток «Купуй безпечно» (проєкт ініційований Міністерством економічного розвитку і торгівлі в партнерстві з Технічним комітетом стандартизації та Українською радою бізнесу); електронна система «Нецінові критерії Prozorro» (проєкт розроблено для впровадження нових стандартів у державних закупівлях; авторами проєкту є МЕРТ, ДП ProZorro, Мінприроди, ВГО «Жива планета» і Центр екологічної стандартизації Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління); проєкт цифровізації реєстру культурної спадщини України «Культурна спадщина» (проєкт започатковано на замовлення Мінкультури та Українського центру культурних досліджень); проєкт створення реєстру інформації про структуру власності будь-якої юридичної особи, яка зареєстрована та здійснює свою діяльність в Україні – «До100вірно», який визнано найбільш інноваційним проєктом в Україні (проєкт виконано Держслужбою фінансового моніторингу, НБУ та Державною фіскальною службою).

- *Системний інноваційний розвиток.* Найбільш часто поняття «системний інноваційний розвиток» вживають у контексті – постійний, регулярний розвиток. Проте у даному випадку йдеться про національний масштаб. В Україні зроблено певні кроки зі створення національної інноваційної системи (сукупність організацій, що зайняті виробництвом і комерціалізацією наукових знань й технологій в Україні).

З огляду на це, системний інноваційний розвиток – це розвиток національної інноваційної системи на усіх її рівнях (складові національної інноваційної системи: науково-виробнича, представлена різного роду компаніями, університетами, державними лабораторіями, технопарками й інкубаторами; інфраструктурно-забезпечувальна, що включає інститути правового, фінансового та соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси і мають міцні національні корені, традиції, політичні та культурні особливості) за усіма векторами.

На сьогодні, нажаль, інноваційний розвиток в Україні немає достатніх ознак системності. Експерти стверджують, що причина значною мірою полягає в особливостях національної інноваційної системи. Так, за висновками Національної експертної мережі, «...національна інноваційна система України характеризується територіальною розпорошеністю інноваційних процесів. Якщо в Силіконовій Долині (США), Антиполісі Софія (Франція), науково-технологічному коридорі Токіо-Нагоя-Осака-Кобе (Японія) та ін. на невеликій території сконцентровані дослідницькі установи, підприємства інноваційної інфраструктури, промислові підприємства, житлові зони, то в Україні окремі елементи технопарку як правило розташовані далеко один від одного. З іншого боку, можна відзначити певну диспропорційність у розподілі інноваційної інфраструктури. Так, найбільша кількість бізнес-інкубаторів діє в м. Київ (12), м. Одеса (9), тоді як більшість регіонів мають по 1–2 бізнес-інкубатори. З 255 інноваційних фондів 69 % функціонують у м. Києві, тут же розташовані усі венчурні фонди, 6 з 8 технопарків...» [8].

- *Векторний інноваційний розвиток.* Цей вид розвитку може бути моновекторним, бівекторним або полівекторним, тобто охоплювати лише один, два або декілька векторів діяльності підприємницької структури.

- *Функціональний інноваційний розвиток.* З позиції положень сучасного менеджменту організацій, функціональний інноваційний розвиток характеризується наявністю інноваційних змін в основних структурних компонентах системи управління підприємницькою структурою, які пов'язані між собою функціонально.

У свою чергу, з позиції теорії та практики управління якістю, цей вид розвитку характеризується нововведеннями у функціональність об'єктів



управління якістю. До цих об'єктів можуть належати виробничо-технологічні процеси, управлінські процеси, а також товари, які підприємницька структура пропонує для ринку. З огляду на це, розширення функціональності певних товарів, яка їм до того була невластива, можна розцінювати як ознаку функціонального інноваційного розвитку, досягнутого за рахунок схвалених інженерно-технологічних рішень.

- *Високий і низький інноваційний розвиток.* Для ідентифікування приналежності інноваційного розвитку до одного з цих видів необхідно визначитись з критерієм оцінювання. Для прикладу, таким критерієм може бути кількість інноваційних процесів, впроваджених у виробництво упродовж року. Якщо значення цього показника, скажімо, за попередній рік прийняти як базове і порівняти його зі значенням показника за звітний рік, то можна дійти висновку про те, високий рівень розвитку чи низький.

- *Постійний інноваційний розвиток.* Має місце у підприємницьких структурах, які мають розроблену стратегію інноваційного розвитку та реалізують її на постійній основі. Як правило, в організаційній структурі таких підприємницьких структур функціонують постійно діючі структурні підрозділи (відділи, лабораторії, науково-дослідні інститути тощо), які призначені акумулювати креативні ідеї, розробляти та впроваджувати інновації, організовувати експериментальне виробництво інноваційних товарів, супроводжувати процеси комерціалізації інновацій.

- *Періодичний інноваційний розвиток.* На противагу підприємницьким структурам, де є інноваційний розвиток, визначений як стратегічна ціль, і постійно діючі підрозділи, які впроваджують інновації, в інших підприємницьких структурах інноваційний розвиток виступає як періодичне явище. Він має місце внаслідок як разової акції, яка може бути викликана загостренням конкуренції, так і виникненням інженерно-технологічних або управлінських проблем під впливом індивідуальних або колективних ініціатив суб'єктів управління. Здебільшого, в таких підприємницьких структурах для розроблення та впровадження інновацій створюються робочі групи, а сама інноваційна діяльність виконується як проєкт, який має дату початку і кінця.

- *Еволюційний інноваційний розвиток.* Супроводжується впровадженням підприємницькою структурою певних нововведень, які призводять до пози-

тивних управлінських, економічних, інженерно-технологічних, екологічних та інших ефектів. Проте ці нововведення є псевдоінноваціями, тобто реалізовані рішення є новими для підприємницької структури, але вже відомими на ринку.

- *Револьюційний інноваційний розвиток.* Цей вид розвитку має місце тоді, коли підприємницькою структурою впроваджуються технологічні процеси й освоюється виробництво товарів, яким немає аналогів на ринку. Тобто йдеться про «проривні» рішення, які виводять підприємницьку структуру на рівень, де немає конкуренції, і це забезпечує їй надприбутки та дозволяє торгувати ліцензіями на право використання інновацій іншими виробниками.

Застосування системно-функціонального підходу в управлінні інноваційним розвитком вимагає сповідування певного комплексу принципів. Їхнім призначенням є досягнення раціональності управлінських зусиль щодо досягнення встановлених цілей інноваційного розвитку.

Огляд та аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що більшість авторів приділяють увагу принципам провадження інноваційної діяльності та принципам управління нею. При цьому, в залежності від об'єкта дослідження принципи розглядаються на макро-, мезо- і мікрорівнях.

Передусім розглянемо позиції авторів, які займалися мікрорівнем. Серед цих наукових праць можна виокремити ті, які присвячені проблемам управління інноваційним розвитком, а також праці, орієнтовані на формування певних механізмів, моделей систем інноваційного розвитку.

Так, серед принципів формування механізмів розвитку інноваційної діяльності С. Бондаренко виділив наступні: ієрархічна комплексність факторів інноваційного стану підприємницької структури; системність показників інноваційного стану підприємницької структури; стратегічна направленість інноваційного розвитку підприємницької структури; векторне цілепокладання інноваційного розвитку підприємницької структури; нелінійність інноваційного розвитку підприємницької структури; циклічність інноваційного розвитку підприємницької структури; стійкість інноваційного розвитку підприємницької структури; неперервність інноваційного розвитку підприємницької структури; адаптивність інноваційного розвитку підприємницької структури; синергетичний ефект впливу змін на інноваційний розвиток підприємницької структури;

інтегрованість інноваційного розвитку підприємницької структури; баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу [9].

У свою чергу, А. Толстонова і Х. Огненна (з посиланням на А. Богданова, Р. Фатхудінова, С. Гальперіна та інших) виокремлюють принципи сумісності, актуалізації, зосередження, збалансованості, прискорення, безперервності, адаптивності, економічної ефективності [10].

М. Петренко аргументовано довів, що концепція інноваційного розвитку підприємницької структури має бути спрямована на одну стратегічну ціль – посилення конкурентних переваг підприємницької структури. З огляду на це, автор переконаний, що ключовим принципом розвитку інноваційної діяльності є забезпечення «...здатності інноватора цілеспрямовано черпати нові знання з зовнішніх мереж і зв'язків, розширювати такі знання до цінності створення видів діяльності, і зміна таких знань відповідно до тих змін ринкових умов;...ця здатність залежить від об'єктивних характеристик самої інновації (її складності для розуміння й імітації), а також суб'єктивних здатностей та намірів конкурентів до вивчення, копіювання відтворення зазначеної інновації...» [11].

В цілому розділяючи цю думку, інший дослідник Л. Петренко слушно зауважив, що «...підвищення концентрації в галузі підвищує ставки на ринкові позиції і веде до більшої взаємозалежності інноваційних стратегій в галузі, включаючи взаємодію як з конкурентами, так і з іншими учасниками ринку...» [11].

У розвиток цієї думки Л. Шафієва відзначила, що формування стратегії інноваційного розвитку підприємницької структури, яка намагається бути конкурентною і займати лідируючі позиції у галузі, має керуватись такими принципами, як «...перевага стратегічних параметрів, ринковість, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, наявність теоретичної бази ...» [12].

Таку ж позицію займають В. Шарко, В. Романишин та І. Свідерська. Так, В. Шарко серед принципів забезпечення інноваційного розвитку виділяє такі: цілеспрямованості, об'єктивності, адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічності, наукової обґрунтованості, системності, оптимальності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку, дієвості, обґрунтованості індикаторного забезпечення, економічної ефективності [13].

У свою чергу, В. Романишин та І. Свідерська доводять, що пріоритетними є принципи адаптивності, динамічності, самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку [14].

А. Череп і О. Череп, досліджуючи механізми розвитку інноваційної діяльності, звертають увагу на визначальну роль державної інноваційної політики, характер і ефективність механізмів інноваційного розвитку. Враховуючи інституційні, фінансові, організаційно-правові, адміністративні та інші впливи, автори обґрунтували, що механізми розвитку інноваційної діяльності слід формувати на основі сукупності загальних (адаптивності та адаптованості, регуляції розвитку, прибутковості та оптимальності, орієнтації на інноваційний результат, ризиковості, раціональності, періодичності, технологічності, незмінності чи рівноваги, динамічності, орієнтації на цільовий ринок, забезпеченості ресурсами, комплексності й обґрунтованості, конфіденційності та гласності тощо) і спеціальних (інформативності, кваліфікованості, стимулюючої дії, підтримки розвитку, управління інноваційним розвитком, захисту, сприятливості, балансування потреб керівництва з зовнішнім оточенням, альтернативності та орієнтації на інтереси керівництва, контролю, достатності, цілісності, гнучкості, підпорядкованості, відповідності, взаємодії, індивідуалізму, достовірності, вибірковості та продуктивності, перспектив інноваційної діяльності, доцільності ризику та здійснення інноваційної діяльності, безперервності інновацій та оптимальності) принципів. Перша група принципів орієнтована виключно на зовнішні умови розвитку інноваційної діяльності, які формуються під впливом державної політики, а друга – на формування та використання внутрішнього потенціалу інноваційного розвитку з урахуванням викликів, які надходять від конкурентів [15].

Ю. Волощук і С. Богачук, досліджуючи моделі та механізми розвитку інноваційної діяльності (зокрема модель «ТАМО»), довели, що інноваційний розвиток має композиційну структуру, у якій є низка рівнів: теоретичний, методологічний, інструментальний, організаційний та практичний, комерціалізація результатів досліджень, міжнародне і державно-приватне партнерство щодо фінансування інноваційної діяльності [16]. Автори обґрунтували, що визначальним принципом розвитку інноваційної діяльності є створення таких організаційно-правових і комунікаційних структур, які б становили науково-технологічний та

підприємницький симбіоз, що уможлиблював би виникнення позитивних синергічних ефектів.

Заслуговує на увагу також комплекс принципів розвитку інноваційної діяльності підприємницької структури, яку у свої працях наводить В. Семенова. Вона виділяє принципи з огляду на пріоритет диверсифікування діяльності підприємницької структури, зокрема за видами діяльності, ринками, ціноутворенням тощо. Уданому випадку йдеться про такі принципи, як «...створення атмосфери, що стимулює пошук та освоєння інновацій; орієнтація інноваційної діяльності на потреби споживачів і ринку для задоволення конкретної суспільної потреби; визначення пріоритетних напрямків науково-технічного розвитку, виходячи з цілей і завдань підприємницької структури; скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесів у циклі: наука – виробництво – реалізація; максимальне скорочення термінів розробки та впровадження інновацій; комплексний підхід до інноваційного розвитку підприємницької структури, що передбачає зміни у науково-технічній, економічній, соціальній сферах і відповідні структурні зміни; взаємозв'язок інноваційних процесів з відновленням і реконструкцією виробничого потенціалу; впровадження інновацій повинне забезпечувати економічний, соціальний або технічний ефект...» [17].

Іншу позицію зайняла Г. Мерзлікіна, яка на основі застосування кількісно-якісного наукового підходу доводить, що принципи розвитку інноваційної діяльності підприємницьких структур повинні бути орієнтовані на показники, які характеризують рівень розвитку інноваційної діяльності. Враховуючи це, автором запропоновано сповідувати такі принципи: «...відповідність показників цілям і задачам інноваційного розвитку; оцінка ефективності інновації; оцінка результативності інновацій, уточнення поняття «інноваційна продукція»; узгодження витрат і результатів у часі, проєктний облік ефективності; комплексність інноваційної діяльності; використання усіх видів показників; необхідність і можливість інтеграційної участі в інноваційному розвитку підприємницької структури та регіону...» [18].

Низка авторів виокремлюють принципи розвитку інноваційної діяльності з точки зору проблем управління, в тому числі регулювання. Так, на основі глибокого аналізу теоретичних та емпіричних даних М. Гаман дійшов

висновку, що принципи управління мають враховувати те, що важливу роль у розвитку інноваційної діяльності відіграють організаційна модель взаємодії суб'єктів інноваційного розвитку, інфраструктурна складова (підприємство, фірма, державно-приватне партнерство, бізнес-ангели, бізнес-інкубатори, фірми-трансфери технологій, венчурні фонди, фонди підтримки малого і середнього підприємництва, управляючі компанії, інвестиційні та консалтингові компанії, технопарки тощо), підсистема забезпечення, функціональна підсистема, а також ресурсна й організаційна підсистеми [19].

У розвиток цієї позиції інший науковець Т. Пілявоз конкретизував принципи управління інноваційним розвитком підприємницьких структур. Він виділив принципи системного управління, динамічності, комплексності, адаптивності, координації, відкритості, орієнтації на створення конкурентних переваг підприємницької структури [20]. При цьому автор зауважив, що у процесі розвитку інноваційної діяльності необхідно «... адаптовуватись до умов глобалізації та необхідності підвищення конкурентоспроможності; одним з пріоритетних напрямів виступає скоординована політика співробітництва в інноваційній сфері з країнами – членами ЄС...» [20].

Т. Пілявоз і Л. Глущенко доводять також, що на раціональність управління інноваційним розвитком винятково важливе значення чинять організаційні зміни, які продукує апарат управління підприємницькою структурою. Автори аргументували, що з точки зору організаційних змін, управління інноваційним розвитком відбувається у розрізі низки підсистем управління (нормативно-правова, інформаційна, організаційна, фінансово-аналітична, маркетингова та виробнича), які здатні раціонально функціонувати і взаємодіяти тільки за умови сповідування керівниками підприємницької структури наступних принципів: системності, комплексності, динамічності, координації, альтернативності, відкритості, етапності, ієрархічної організації, ефективності, організації та створення конкурентних переваг, селективного управління, ефективності розвитку та використання інноваційного потенціалу, повноти циклу управління, сприяння розвитку інноваційної інфраструктури, саморегулювання [21].

Т. Романишина, розглядаючи регулювання як загальну функцію менеджменту, конкретизувала принципи регулювання розвитку інноваційної діяльності, зокрема: перманентної адаптації, ритмічності, самоорганізації, ефективності,

ресурсного забезпечення інноваційного розвитку, альтернативності та принцип збалансованості інтересів суб'єктів інноваційного розвитку [14].

З позиції А. Кабанова і М. Адаменка, принципи інноваційного розвитку підприємницької структури необхідно пов'язувати з функціями управління, (зокрема обліково-аналітичною, планувальною, організаційною, координаційно-регулюючою, мотивуючою, контролюючою), а також з функцією управління інноваційними здібностями й інноваційними можливостями персоналу підприємницької структури. На думку цих авторів, «...така система функцій дозволяє упорядкувати процес управління інноваційним потенціалом персоналу підприємницької структури, а їх виконання призводить до підвищення якості такого управління...» [22].

В контексті цих функцій А. Кабанов і М. Адаменко виділили наступні принципи управління розвитком інноваційною діяльністю підприємницької структури: інтегрованості з загальною системою управління; застосування системного та процесного підходів; врахування інтересів власників підприємницької структури (роботодавців), найманих працівників і держави; пріоритетності використання внутрішніх резервів ресурсів і джерел розвитку та використання інноваційного потенціалу; альтернативності управлінських дій; орієнтованості на стратегію інноваційної діяльності; забезпечення балансу між інноваційними здібностями та можливостями персоналу; врахування реальності ринкової кон'юнктури; послідовності повного висвітлення та варіативності підходів до управління інноваційним потенціалом підприємницької структури; безперервності, превентивності та синергії управлінських дій [22].

З цього приводу А. Бабаєва і Е. Григор'єва додають, що в умовах інноваційного розвитку ефективним управління є тоді, «...коли інноваційні процеси тісно пов'язані з поєднанням у процесі діяльності компанії всіх елементів системи (наука – технологія – виробництво – споживання), яка повинна дозволити встановити розподілену систему продажів та обслуговування для заохочення досліджень та винаходів на основі впровадження нових типів відносин – зворотні зв'язки в інноваційному процесі...» [23].

На противагу позиціям вищенаведених авторів, які зосередились на окремих векторах управління інноваційним розвитком підприємницької структури, Л. Шафієва має більш скоординовані та цілеспрямовані пере-

конання. Вона довела, що управління інноваційним розвитком підприємницької структури має починатись з визначення стратегічних цілей. У свою чергу, провадження інноваційної діяльності в управлінні цією структурою повинно бути підпорядковано своєчасності та повноті реалізації цих стратегічних цілей. З огляду на це, найбільш актуальними є принципи переваги стратегічних параметрів, ринковості, цілеспрямованості, комплексності, планомірності, наявності теоретичної бази [12].



**Рис. 1. Комплекс принципів застосування системно-функціонального підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур**

Такої самої думки дотримуються В. Рамадані і С. Гергурі, які акцентують увагу на тому, що стратегічна мета інноваційного розвитку підприємницької структури так чи інакше зводиться до впровадження інновацій, які забезпечать



підприємницькій структурі нові конкурентні переваги, а саме «...створення кращих умов на роботі, підтримка існуючих позицій на ринку, вихід на нові ринки, створення економічності на роботі, поліпшення екологічного середовища та диверсифікація продукції ...» [24].

На основі проведеного дослідження пропонуємо наступний комплекс принципів застосування системно-функціонального підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур (рис. 1).

Сповідування комплексу цих принципів орієнтоване на забезпечення ефективності застосування системно-функціонального підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур.

### Список використаних джерел

1. 5 найбільш вражаючих інноваційних технологій в будівництві <https://www.pobuduy.com/5-najbilsh-vrazhaiuchykh-innovatsijnykh-tekhnologij-v-budivnytstvi/>.
2. Бізнес-процеси в туризмі / Колективна монографія за наук. ред. І. Чемерис і А. Маловичко. Познань: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I, 2019, 236 с. / Глебова А. О., Зернюк О. В. Сучасні аспекти процесу управління готельними підприємствами України, С. 61–77.
3. Шацька З. Я. (2011). Досвід зарубіжних підприємств з використання управління інновацій, Ефективна економіка, № 9, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=707>.
4. Актуальні питання розвитку національних і регіональних інноваційних систем / І. Ю. Підоричева // Наука та інновації. – 2015. – Т. 11, № 2. – С. 20–30.
5. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6, No. 4. Pp. 211–231.
6. Єршова Г. (2017). Інноваційна діяльність в Україні: основні тенденції та проблеми, *Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку в Україні*, 4, 137–148 DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2017.04.137>.
7. YASNO увійшла до ТОП-20 найбільш інноваційних компаній України за версією видань «Власть денег» та «Деловая столица» [https://yasno.com.ua/news/yasno\\_news/YASNO\\_is\\_in\\_the\\_top\\_20\\_most\\_innovative\\_companies\\_in\\_Ukraine](https://yasno.com.ua/news/yasno_news/YASNO_is_in_the_top_20_most_innovative_companies_in_Ukraine).
8. Кузьменко О. Особливості національної інноваційної системи України [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11144](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11144).
9. Бондаренко, С. А. (2015). Сучасні принципи формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, Вип. 56, № 1, С. 129–136.
10. Толстова, А. В. та Огненна, Х. В. (2016). Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, Вип. 21, С. 106–110.
11. Петренко, М. А. (2019). Формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в умовах економіки знань. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, № 6(141), С. 47-59.

12. Шафієва, Л. Г. (2015). Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, Вип. 13, С. 123–126.
13. Шарко, В. В. (2019). Принципи формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес-інформ*, № 9 (500), С. 92–98.
14. Романишина, Т. С. (2017). Современные методы и принципы регулирования развития инновационных предприятий с учетом опыта Калужской области. *Бизнес. Образование. Право*, № 4 (41), С. 173–180.
15. Cherep, A. V., Cherep, O. H., Andriukaitienė, R. & Korinnyi, S. O. (2019). Development of special principles of business innovation activities' mechanism. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol 3, no 30, pp. 206–214.
16. Voloshchuk, Yu. O., Bohachyk, S.V. & Ivanyshyn, O. V. (2020). Principles of providing innovative development of enterprises. *Innovative economy*, no. 1-2.11, pp. 73–78.
17. Семенова, В. Г. (2019). Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*, № 2–3 (70–71), С. 219–226.
18. Мерзликина, Г. С. (2020). Принципы оценки инновационного развития промышленного предприятия. *Креативная экономика*, Т. 14, № 8, С. 1775–1794.
19. Гаман, М. В. (2012). Сучасні принципи та підходи до управління інноваційним розвитком регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 3. <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=397>.
20. Пілявоз, Т. М. (2017). Принципи управління інноваційним розвитком підприємства. Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Україна, Вінниця, 22–24 березня. [online]. Доступно: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2536>.
21. Пілявоз, Т. М. та Глущенко Л. Д. (2018). Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Економіка і суспільство*, Вип. 18, С. 523–530.
22. Кабанов, А. І. та Адаменко, М. В. (2017). Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. *Агросвіт*, № 5, С. 15–20.
23. Babaeva, A. A. & Grigorieva, E. V. (2020). Principles of Innovation Processes Management. *International science and technology conference "FarEastCon-2019"*. doi:10.1088/1757-899X/753/5/052064.
24. Ramadani, V. & Gerguri, S. (2010). Innovations: Principles and Strategies. *University Library of Munich*, pp. 101–110.

**В. Куценко**

## **НОВА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Сучасний стан світової спільноти змусив багатьох науковців та активістів громадських організацій все більше схилитися до соціально орієнтованої економічної системи, відродження історично життєдайних морально-етичних цінностей господарювання, щоб економічна наука і практика стали животворною складовою формування сталого (життєдайного, довговічного) розвитку суспільства.

Сьогодні все більше вітчизняних учених розуміють актуальність та перспективність соціального підприємництва, заснованого на морально-етичних засадах економічної науки і господарювання: Г. В. Задорожний, О. Г. Задорожна, А. А. Покотілов, О. Романенко, О. М. Ткачук, П. Н. Шихирев, О. Мороз, Г. Пилипенко, Д. Фіонік, Л. Патрікац та багато інших. Закордонні вчені також приходять до аналогічних висновків: Г. Каме, Р. С. Чака, Р. Штейнер, Дж. Девідсон, М. Снайдер, Т. Хеффнер, Е. Трублад, Е. Кузени, К. Waaijman, Л. Дж. Джонс, Д. Ікеда, А. Печчеї, В. Джеймс, Р. Отто, Л. Е. Шмидт, С. Ріма та інші [1–9].

Отже, **мета роботи** – розробити основи нової морально-етичної економічної науки, яка б сприяла добрій життєдіяльності усіх.

Історичний досвід нашого трудолюбивого мирного народу показує, що з метою запобігання кризам і депресіям не слід осуджувати, судитися, боротися і воювати з конкурентами, субпідрядниками, владою – тобто ні з ким, а слідкувати за своєю моральною поведінкою, бо вихід один – усвідомлення ганебності негативних вчинків, виправлення, докорінна зміна свого образу життєдіяльності на засадах морально-етичної культури.

Для кожного з нас, особливо економістів, це шлях до служіння Людям та довкіллю, до безкризового сталого розвитку, про який плачуть вчені та бізнесмени усього світу.

Витоками моральних ідей та способів господарювання, як єдиного цілого, є високодуховна нечувана у світі Трипільська культура наших пращурів, які поширили цю морально-етичну культуру по всьому світові, у тому числі на Грецію, яка перейняла нашу культуру, а її давньогрецькі філософи Ксенофонт і Аристотель заснували класичну («первинну, правильну») економічну теорію.

Отже, сутність економічної науки витікає з визначення понять двох слів – наука та економіка (поєднання Слова та діла): наука – вчення, Слово; економіка – від дав.-грец. *ойкос* – дім (родина, сім'я), *номос* – закон.

Тобто, економічна наука, яка є основою економічної діяльності (економіки), – це вчення про закон, правило побудови трудового колективу як однієї сім'ї на засадах морально-етичної культури життєдіяльності та господарювання задля радості життя усіх.

Економіка – це трудова діяльність господаря (за даром інтуїції, совісті) зі створення й ефективного керування сім'єю, трудовим колективом як однією родиною заради щастя ближніх і радості життєдіяльності.

Таким чином, економіст – це господар, домобудівний (сімейно будівничий), правильно та результативно керуючий сім'єю, трудовим колективом на благо ближніх. Соціальна відповідальність на основі такої економічної теорії (задля радості життя усіх) є запорукою сталого розвитку підприємства та суспільства.

Що ж для цього треба зробити? Заходи з відродження моральності та формування сталого розвитку за новою економічною наукою соціальної відповідальності такі:

1. Підготувати та прийняти Закон України «Про морально-етичну просвіту України», у якому зазначити:

а) приклади: нечуваного у світі на той час духовного і як наслідок матеріального розвитку наших пращурів за доби Трипільської культури – першої нашої країни під назвою Аратта (з індоєвропейської «союз Неба та Землі»); «Золотого віку розвитку християнства Київської Русі», коли духовно-моральна влада слугувала народу, і країна досягала довготривалого розвитку та процвітання;

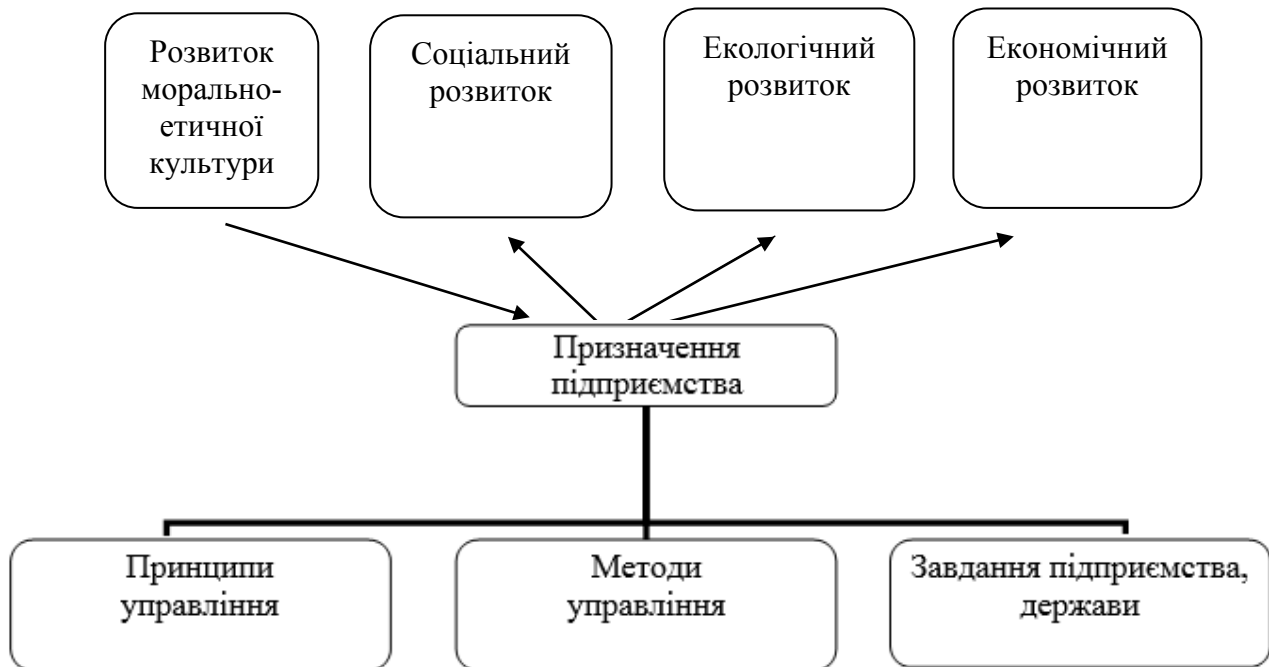
б) починаючи з Дніпропетровської області, ввести основи морально-етичної просвітницької діяльності в дошкільній, шкільній, вищій освіті, суспільстві, науці, медицині, мистецтві, літературі, ЗМІ тощо;

в) просвіта рідною українською мовою.

2. Втілення в життя об'єктивного морально-етичного розвитку людства, у тому числі в економіці – концепцію сталого розвитку суспільства (рис. 1).

Уся діяльність, результативність та успішність соціального підприємництва залежать, перш за все, від кінцевої мети, яку обрав і сповідує трудовий колектив, – від призначення суб'єкта господарювання (філософії, напряму руху на основі вічних цінностей життєдіяльності), тобто служіння людям, яке

досягається виключно на основі розвитку морально-етичної культури працівників. Це гуманне призначення визначає правильні принципи, методи керування, завдання виробництва та реалізації продукції, а державна влада має сприяти цьому.



**Рис. 1. Елементи концепції формування сталого розвитку підприємства та суспільства**

Наслідком морально-етичного призначення соціального підприємства буде соціальний, екологічний та економічний його розвиток. Морально-етична філософія господарювання є основою формування організаційної культури та всебічного розвитку господарської діяльності підприємства, адже його призначення – гармонійний стан розвитку оточуючого суспільства та довкілля, а служіння – членам трудового колективу організації та споживачам і мешканцям оточуючої громади. Отже, це чітко виражена соціальна причина існування підприємства. Вона є визначальним рішенням, що приймається керівництвом організації, яка і забезпечує перспективи сталого розвитку підприємства та оточуючого суспільства. Це філософія господарювання на основі морально-етичних цінностей, яка забезпечує розвиток животворної економічної науки на користь усього українському народові та світовій спільноті.

Сутність морально-етичного універсуму нації, як складової Всесвіту, – універсології (науки про об’єктивний закон розвитку Всесвіту) – в єдності

Особистості й суспільства, індивідуального та спільного. Отже, наше покликання (економістів) – це Слово правильне, Істинне, яке надихається Зверху морально-культурній особистості: творити благо ближнім, наслідком чого буде і належний економічний ефект для подальшого соціально-економічного розвитку.

Тож, стабільний (безкризовий, довговічний) соціально-економічний та екологічний розвиток господарювання і суспільства досягається виключно на основі морально-етичної культури домострою, соціально-орієнтованої економічної системи, як життєздатної складової суспільства, яка постійно розвивається, безперервно оновлюючись до більш досконалої життєздатної системи. Такий об'єктивний природний розвиток соціально-орієнтованої (морально-етичної) економіки забезпечується втіленням у життя наступних ключових її принципів:

1. Моральність – вірність історичним морально-етичним цінностям життєдіяльності та господарювання нашого народу. Наша повага до ближнього, наслідком якої є мир (спокій) в душах наших, сім'ях, трудових колективах і суспільстві, – основа успіху творчої життєдіяльності, радості життя та благополуччя (покращення якості та рівня життя). Але ніхто й ніколи не мав ні любові, ні миру сам по собі, без пробудження совісті та культурного розвитку, чому і сприяла існуюча ситуація на планетарному рівні. І тепер здійснилося: скінчилися омана, аморальність, що хибно впливали на економічну науку та бізнес; і настав час миру та Істини життєдіяльності, економічної науки для радості життя усіх. Життя тільки починається. Повага і співчуття до ближніх своїх (працівників, споживачів, покупців, партнерів, споріднених підприємств, влади, громадських організацій) будуть сприяти радості життєдіяльності трудового колективу та суспільства (не за рахунок ближніх і не на шкоду їм!); морально-етична поведінка членів трудового колективу передбачає їхню морально-етичну єдність.

2. Терпіння усіх негараздів (випробувань), бо вони тимчасові і сприяють подальшому нашому вдосконаленню через урозуміння їх сутності та причин виникнення.

3. Законотриманість – дотримання об'єктивних законів розвитку людства та природи.

4. Гуманізм (людяність) – передбачає найвищою цінністю суспільства та соціально-економічної системи морально-етичну Людину. Благодійність (за істинною потребою знедолених трудящих).

5. Відповідальність керівництва перед трудовим колективом, суспільством; турбота про людей як початок сталого розвитку суспільства та підприємства. Провідним напрямом соціально-економічного розвитку підприємництва є його стабільна економічна безпека, що має досягатися за рахунок соціальної відповідальності, підґрунтям якої є морально-етична культура господарювання. Особистісні інтереси не повинні превалювати над інтересами забезпечення довгострокового благополуччя суспільства.

6. Взаємна соціальна відповідальність особистості, трудового колективу, суспільства, у тому числі влади. Влада на всіх рівнях – для народу. Патріотизм культурного споживача – купувати переважно продукцію вітчизняного виробника, що історично притаманно нашому народові. Помірність, безпристрасність в бажанні матеріальних благ як особистості, так і трудового колективу та держави.

7. Соціальна справедливість – рівні обов'язки та права особистості, трудового колективу і суспільства. Справедливість і чесність у розподілі доходу. Культурний підприємець-патріот повинен піклуватися про добробут своїх співгромадян, надаючи їм робочі місця та справедливу плату за працю. Заробітна платня – це винагорода за чесний сумлінний труд, його кількість та якість. Але ріст продуктивності праці має дещо випереджати ріст заробітної плати, а ріст цін – відставати від росту доходів населення. Гроші мають бути зароблені чесним сумлінним трудом.

8. Добросовісність господарювання. Щирість взаємовідносин з соціальними партнерами. Золоте правило моралі: «Поступай з іншими так, як хочеш, щоб поступали з тобою». Добросусідські, доброзичливі стосунки на засадах довіри та взаєморозуміння. Доброчесність членів трудового колективу, внутрішній контроль моральності в господарюванні. Неприпустимість корупції (з давньогрец. «розрухи душі»).

9. Неприпустимість конкурентної боротьби та ворожнечі між суб'єктами господарювання. Взаємодія між спорідненими підприємствами – партнерами у спільному русі на благо суспільства на засадах мирного співіснування і співпраці.

10. Формування трудових стосунків між людьми, заснованими на соціокультурній, історичній спадщині нашого народу. Визначальною – соціальною – метою підприємства є створення гармонійних стосунків між членами трудового колективу на засадах всебічного розвитку морально-етичної культури життєдіяльності, від якої залежить соціальний, екологічний та економічний розвиток підприємства і його територіальної спільноти [4].

11. Органічне поєднання соціокультурного, екологічного й економічного розвитку задля формування сталого розвитку суспільства та трудового колективу. Екологічно безпечне виробництво. Культурний підприємець не повинен створювати виробництва, що завдають екологічної шкоди країні; випускати товари та надавати послуги, що завдають шкоди фізичному і душевному здоров'ю людини.

12. Самофінансування. Переважна орієнтація на свої, зароблені чесним трудом кошти.

13. Самодостатність, самовдоволеність – бути задоволеним тим, що маєш: ресурсами, результатами діяльності (навіть інколи невтішними, які допускаються для подальшого нашого удосконалення після з'ясування причини погіршень господарської діяльності).

14. Прозорість соціокультурної, економічної, екологічної діяльності, майнових відносин (без комерційних таємниць), поширення передового досвіду та соціальна звітність.

15. Популяризація, поступове виробництво і реалізація доброякісної продукції (послуг) – корисної, безпечної та натуральної, тобто життєдайної продукції для забезпечення фізичного та душевного здоров'я людей. Український соціальний (культурний) підприємець покликаний любити свою країну та своїх співгромадян і піклується про їхнє благополуччя, надаючи їм доброякісні продукти та послуги за доступними цінами (особливо нижчому класу споживачів за доходами), що і забезпечить необхідний сталий попит та господарський успіх.

16. Експорт доцільний за умови, що практично задоволені потреби національних споживачів у даній продукції.

17. Імпорт відбувається за умови неможливості чи недостатнього виготовлення продукції в Україні. Але як це можливо, володіючи величезними природними дарами, науково-технічним потенціалом; що не здатне виробляти сьогодні чи завтра вітчизняне сільське господарство чи промисловість? Для



цього маємо головне: слово правди, морально-матеріальні багатства (душевні працьовиті люди, найродючіша в світі земля, надра, вода тощо). Співпраця, перш за все, з соціальними партнерами з братніх слов'янських народів.

Ключові методи керування соціальним підприємством – культурно-просвітний, соціально-психологічний, інтуїтивний – з метою виховання працівників своїм власним прикладом в напрямку дотримання морально-етичної культури життєдіяльності та господарювання, соціальної відповідальності та виконання службових обов'язків.

Завдання соціального підприємства, що виконує волю народу, – забезпечити соціальну відповідальність перед людьми. Це взаємна відповідальність особистості та трудового колективу. Передусім, це обов'язок нести повну відповідальність трудящої людини перед оточуючими її людьми, з якими вона вступає у соціально-трудова стосунки, та довіряючим. Одночасно – це перспективна та ретроспективна відповідальність, тобто перед майбутніми нашими поколіннями (дітьми, молоддю) та перед тими, хто увійшов уже до вічності.

Отже, мета соціальної відповідальності трудящих – покращення доброякісності життя суспільства (перш за все, локальних і національних споживачів).

До соціокультурних факторів, що впливають на ефективність господарської діяльності, належать [4]:

- морально-етичний рівень кадрів як основа їхньої професійності;
- характер суспільного та державного устрою країни – соціально-орієнтований;
- постійне психологічне (культурно-моральне, душевне) виховання трудящих;
- моральне та матеріальне стимулювання соціально-відповідальної праці;
- безпечні, належні умови праці та життя працівників з їхніми родинами.

Соціальний ефект підприємства – довіра трудового колективу до керівництва, наслідком якої є покращення доброякісності життя трудящих, зростання та вирівнювання економічного ефекту.

Довіра до продукції і підприємства буде проявлятися також у таких сегментах населення: споживачі та мешканці території функціонування підприємства.

Оцінку рівня соціальної відповідальності підприємства доречно здійснювати за такими її основними складовими [4]:

- 1) культурна (морально-етична) – перед своєю совістю та оточуючими;
- 2) суспільна (соціальна) – перед споживачами, мешканцями території функціонування підприємства, трудовим колективом суб'єкта господарювання;
- 3) екологічна – перед довкіллям;
- 4) економічна – перш за все, перед місцевими та національними покупцями, локальними мешканцями, трудовим колективом, державою, соціальними партнерами.

Звісно, значущість складових соціальної відповідальності підприємства є різною. Визначальною є соціокультурна компонента соціальної відповідальності підприємства (60 %), яка представлена культурною, суспільною й екологічною складовими, наслідками якої буде економічна відповідальність підприємства перед суспільством, трудовим колективом (40 %) та його економічна ефективність. При цьому морально-етична складова соціокультурної відповідальності членів трудового колективу є домінуючою серед усіх інших (30 %) [4].

У ході дослідження розкрито сутність нової економічної теорії соціальної відповідальності як основи сталого розвитку. Щоб запобігти подальшим кризовим явищам в суспільстві, слід відродити морально-етичну культуру життєдіяльності та господарювання особистості (перш за все, ученого, підприємця, можновладця), обравши правильний напрям руху розвитку – призначення господарської діяльності, тобто служіння суспільству заради найкращого задоволення фізіологічної нужди та життєво необхідних потреб людей. На основі цієї благої філософії домострою визначаються вірні принципи, методи керування суб'єктами господарської діяльності, завдання влади та трудових колективів підприємств.

Дослідження показали, що успішна реалізація ключових напрямів соціальної економіки можлива лише за умови становлення та розвитку морально-етичної особистості кожного з нас, що є найвищою цінністю суспільства. Адже визначальним напрямом розвитку соціально-орієнтованої економічної системи є відродження морально-етичної культури життєдіяльності та господарювання членів трудового колективу і суспільства.

Необхідному економічному ефекту підприємства буде сприяти соціальний ефект, коли попит (першочергово, місцевих споживачів) поступово досягає рівня потреб. За такої умови поступово зростають: постійна група споживачів; ефективність соціальної відповідальності підприємства; доходи, прибуток

і рентабельність продукції (переважно на території функціонування підприємства); культурно-професійний ріст працівників, оплата праці та добробут їхніх родин [4]. Створюються умови для добровільного довічного працевлаштування працівників на засадах наставництва, передачі позитивного досвіду нужденним.

Перспективам подальших наукових розробок з нової економічної теорії соціальної відповідальності у напрямку відродження і розвитку морально-етичної культури життєдіяльності та господарювання особистості, трудових колективів і суспільства немає меж.

### Список використаних джерел

1. Задорожна О. Г. Від економіки до господарства: основні методологічні засади антикризового парадигмального переходу до формату постнекласичної економічної науки. *Глобальні та національні проблеми економіки. Економічна теорія та історія економічної думки*. Миколаївський нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського. Вип. 22. 2018. С. 11–16.
2. Задорожний Г. В. Человекоспасительная функция хозяйствоведческой науки. Харьков – Солоницевка. 2012. 180 с.
3. Компанієць В. В., Полякова О. М. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності. Харків. 2011. URL: <https://studfiles.net/preview/2914964/>.
4. Куценко В. Й. Напрями розвитку соціально-орієнтованої економіки України / Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи : колект. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро: Біла К.О., 2018. – 444 с. – С. 220–229.
5. Романенко О. Духовно-моральні виміри економічного життя сучасного суспільства. 2016. URL: <https://r500.ua/duhovno-moralni-vimiri-ekonomichnog/>.
6. Kame, G. & Tshaka, R.S., 2015, 'Morality and spirituality: The missing link for economic development in the 21st century', *HTS Theologiese Studies/ Theological Studies* 71(3), Art. #2818, 6 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/hts.v71i3.2818>.
7. Steiner, R., 1986, *The principle of spiritual economy*, Rudolph Steiner Press, London. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=875259&pid=S0259-9422201500010009000037&lng=en\\_](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=875259&pid=S0259-9422201500010009000037&lng=en_)
8. Teilhard de Chardin, P. *Le phénomène humain* / P. Teilhard de Chardin // tome I: Paris: Les Éditions du Seuil, 1956, 348 pp.
9. Waaijman, K., 2002, *Spirituality: Forms, foundations, methods*, Peters, Leuven. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=875266&pid=S0259-9422201500010009000037&lng=en\\_](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=875266&pid=S0259-9422201500010009000037&lng=en_)

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
МІНЕРАЛЬНО-СИРОВИННОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Актуальність даного дослідження обумовлена тим, що наявність та якісно-кількісна характеристика мінерально-сировинного комплексу України обумовлюють його стратегічні переваги на міжнародному ринку. Проте складність розвідки, визначення, оцінки та видобутку мінерально-сировинних ресурсів вимагає застосування інноваційних методів їх економічної оцінки й інноваційних технологій для здійснення усіх процесів.

Аналіз еволюції мінерально-сировинного комплексу за останнє десятиліття свідчить про те, що незважаючи на активний розвиток високотехнологічного виробництва, основною стратегічною тенденцією є збільшення споживання розвиненими країнами практично усіх найважливіших корисних копалин. Це ще раз підкреслює високий рівень індустріалізації економіки на фоні науково-технічного прогресу.

Існують декілька альтернативних наукових підходів стосовно споживання мінерально-сировинних ресурсів: прибічники одного підходу акцентують увагу на тому, що без освоєння мінерально-сировинної бази неможливий подальший технологічний розвиток світової економіки; інший протилежний підхід наголошує на тому, що безперервне неощадливе споживання та розробка мінерально-сировинних ресурсів призведуть до глобальної екологічної катастрофи (чому є негативні приклади).

З точки зору розвитку економіки світовому людству пропонується перейти з «теорії сировинного зростання» до «теорії органічного росту», згідно з якою ефективність розробки мінерально-сировинних ресурсів залежить не від науково-технічного потенціалу країни, а від ступеня впливовості соціальних інститутів.

**Метою даного дослідження** є формування рекомендацій з інноваційного розвитку мінерально-сировинного комплексу України.

Згідно з даними ООН, сумарна частка розвинених країн з чисельністю населення близько 16 % населення планети (так званий «золотий мільярд») в загальносвітовому споживанні різних видів мінеральної сировини становить від 50 до 80–90 %.

Необхідно звернути також особливу увагу на активне збільшення, порівняно з ХХ ст., споживання мінерально-сировинних ресурсів (МСР) та первинної продукції групою країн, що розвиваються у азійсько-тихоокеанському регіоні, а саме Китаєм та Індією.

У табл. 1 представлена оцінка рівня життя населення основних провідних країн світу в розрізі купівельної спроможності.

Таблиця 1

**Оцінка рівня життя населення основних провідних країн світу**

Країна	Темпи зростання ВВП, %				Темпи зростання ВВП на душу населення, %	
	1995-2011	2011-2030	2011-2060	1995-2011	2011-2030	2011-2060
США	2,5	2,3	2,1	1,5	1,5	1,5
Німеччина	1,4	1,3	1,1	1,4	1,5	1,5
Франція	1,7	2,0	1,6	1,1	1,6	1,3
Бразилія	3,3	4,1	2,8	2,1	3,4	2,6
Китай	10,0	6,6	4,0	9,3	6,4	4,2
Індія	7,5	6,7	5,1	5,8	5,6	4,4
Південна Африка	3,4	3,9	3,0	2,1	3,4	2,7
Росія	5,1	3,0	1,9	5,4	3,2	2,3
Всього в світі	5,3	2,8	2,2	2,3	2,2	2,0

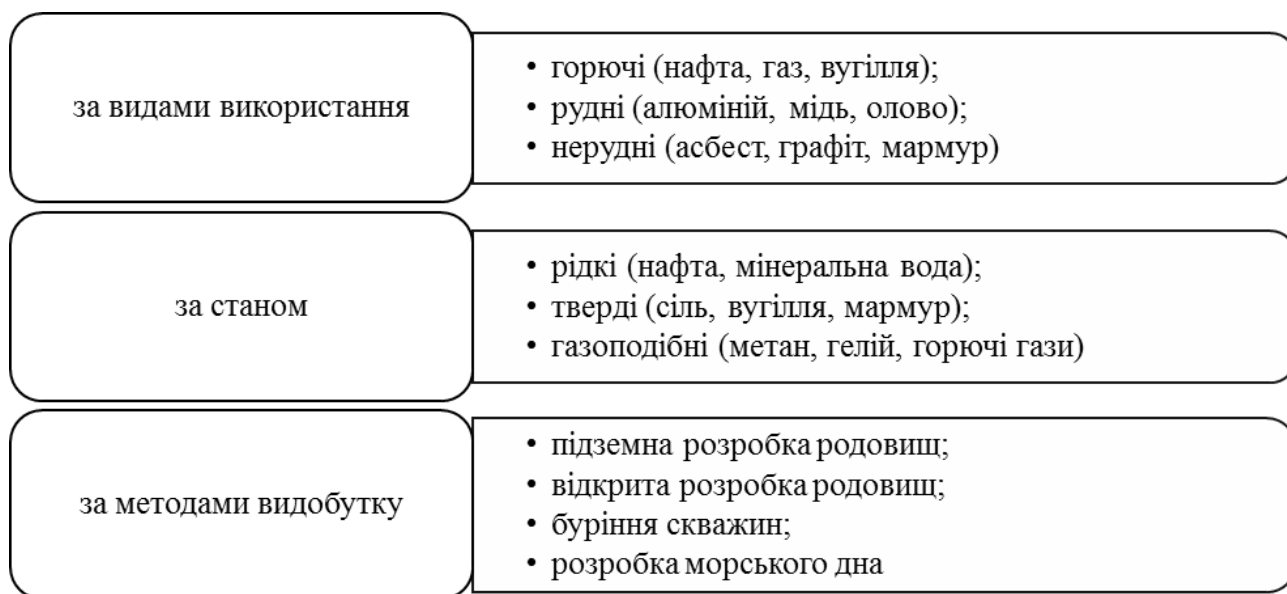
Джерело: [1].

Аналіз даних табл. 1 свідчить про те, що стрімкий розвиток промислового виробництва та науково-технічного прогресу, зростання ВВП і рівня життя в розвинених країнах супроводжувалися збільшенням споживання природних ресурсів, в тому числі тих, що видобуваються з надр Землі. Отже споживання не тільки природних, але і мінерально-сировинних ресурсів, прямо пропорційне кількості населення в світі.

Як відомо, наявність значної ресурсної бази у будь-якої держави формує рівень її конкурентоспроможності на світовому ринку. Для держави відкриваються можливості виготовлення ексклюзивної кінцевої продукції при використанні

того чи іншого виду ресурсу, а також можливість розпоряджатися цим ресурсом в інтересах інших країн, тобто здійснювати його експорт.

Зрозуміло, що за своєю цінністю й унікальністю не всі ресурси мінерально-сировинного комплексу однакові. Так, класифікацію ресурсів мінерально-сировинного комплексу можна здійснити за кількома альтернативними ознаками наступним чином (рис. 1).



**Рис. 1. Основні ознаки класифікації мінеральної сировини [2]**

Крім представлених вище основних ознак класифікації ресурсів мінерально-сировинного комплексу можна додати ще й другорядні, а саме [2]:

- ступінь використання ресурсів в економіці країни або регіону;
- можливість та доцільність розробки й експлуатації родовищ ресурсу;
- ступінь використання ресурсу для створення кінцевого продукту та його участь в різних галузях економіки країни;
- наявність стратегічної цінності сировини.

Зрозуміло, що для визначення якісних характеристик будь-яких мінерально-сировинних ресурсів необхідно здійснення хімічного аналізу. Саме такий аналіз дає можливість дізнатися про ступінь перспективності та корисності ресурсів.

Формування мінерально-сировинних ресурсів обумовлено певними природно-кліматичними умовами території. Отже переважання певних видів ресурсів спостерігається по регіонах, що у свою чергу впливає на рівень їх соціально-економічного розвитку.

При виявленні певного виду мінерально-сировинних ресурсів регіон орієнтується на їх подальший видобуток і розробку, що передбачає наявність нових робочих місць, впровадження нових технологій, розвиток транспортної й інших обслуговуючих родовище інфраструктур. Відповідно ці процеси впливають і на соціальний розвиток регіону: спостерігається приплив робочої сили, збільшується потреба у соціальній інфраструктурі, починається активне улаштування побуту співробітників, задіяних у видобутку та переробці мінерально-сировинних ресурсів [2].

Окремо необхідно зазначити, що в залежності від виду та характеру використання видобутих ресурсів формується якісно-кількісний потенціал робочої сили регіону.

Запровадження для видобутку мінерально-сировинних ресурсів інноваційних технологій не тільки дає можливість збільшити рівень інвестицій в регіон, а і підвищити рівень життя населення шляхом застосування супутніх технологій у загальній життєдіяльності населення.

Однак прийняття рішення щодо розробки тих чи інших родовищ повинно здійснюватися на основі обґрунтування їх доцільності. Першим фактором такої доцільності є попит. Для того, щоб оцінити рівень попиту, необхідно точно знати властивості ресурсу і його можливі аналоги. Найчастіше основним критерієм взаємозамінності є ціна. Багато промислових підприємств на сучасному етапі прагнуть замінити дорогі продукти дешевшими. Це спостерігається при використанні природного газу, альтернативу якому складають вугілля та мазут; платину в приладах прагнуть замінити паладієм і ренієм; природні мінерали (наприклад, природний п'єзокварц) замінюють синтетичними.

Окремою проблемою в аспекті доцільності видобутку мінерально-сировинних ресурсів є вплив таких родовищ на екологічний стан регіону. Порушення екологічної безпеки може принести більше шкоди регіону, ніж буде отримана користь від капіталовкладень в розробку. Однак в такому випадку при розробці родовищ враховується і метод видобутку ресурсів (рис. 1), який обумовлює ціну самого процесу розробки родовища [1].

Безліч компаній в процесі розробки родовищ стикаються з вибором – робити це дешево і небезпечно або дорого зі збереженням екологічного балансу регіону. Правильна відповідь тут очевидна, але і рівень надприбутків для недобросовісних розробників досить привабливий [4].

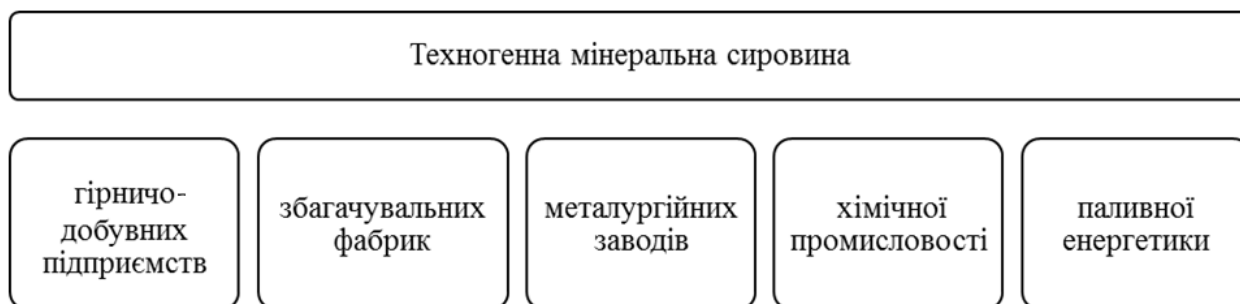
Ще одним з факторів доцільності розробки та видобутку мінерально-сировинних ресурсів є їхня стратегічна спрямованість. Стратегічні ресурси формують основу матеріального виробництва, яка становить оборонну й економічну стабільність держави. Перелік стратегічних мінеральних ресурсів складається і змінюється в залежності від геополітичної обстановки, зовнішньоекономічних зв'язків та інших обставин [1].

На сучасному етапі основною стратегічною мінеральною сировиною України виступають паливно-енергетичні ресурси, кольорові руди і рідкісні метали, дорогоцінне каміння та метали. Крім того, стратегічними ресурсами так само вважаються водні ресурси, необхідні для життєзабезпечення населення країни.

Крім представленої на рис. 1 класифікації видів мінерально-сировинних ресурсів, усі ресурси розподіляють на:

- природні, тобто гірські породи та мінерали на основі в'язучих речовин;
- техногенну сировину – відходи обробних виробництв (гірничо-металургійних, хімічних тощо);
- паливно-мінеральну сировину.

Особливістю техногенної мінеральної сировини є її приналежність до певної групи виробничих галузей (рис. 2).



**Рис. 2. Класифікація техногенної мінеральної сировини відповідно до виробничих галузей [3]**



Особливістю пальної мінеральної сировини є непоновлюваність і високий рівень енерговіддачі, що робить її одним з найпривабливіших ресурсів для видобутку.

Найбільш актуальними проблемами видобутку будь-яких мінерально-сировинних ресурсів виступають можливість їх вилучення з надр і наявність високого вмісту корисної компоненти, якої потребує ринок [3].

На жаль, в сучасному світі (не тільки в Україні) існує велика кількість розвіданих запасів природних ресурсів, видобуток яких за умови використання існуючих технологій не є рентабельним.

До того ж, існує напрямок, який передбачає знецінення існуючих ресурсів (особливо енергетичних) за умови розвитку альтернативних технологій і виявлення взаємозамінної сировини. Як свідчить історія розвитку світової спільноти, саме відкриття нових технологій змінює характер і структуру суспільно-економічного розвитку суспільства в цілому.

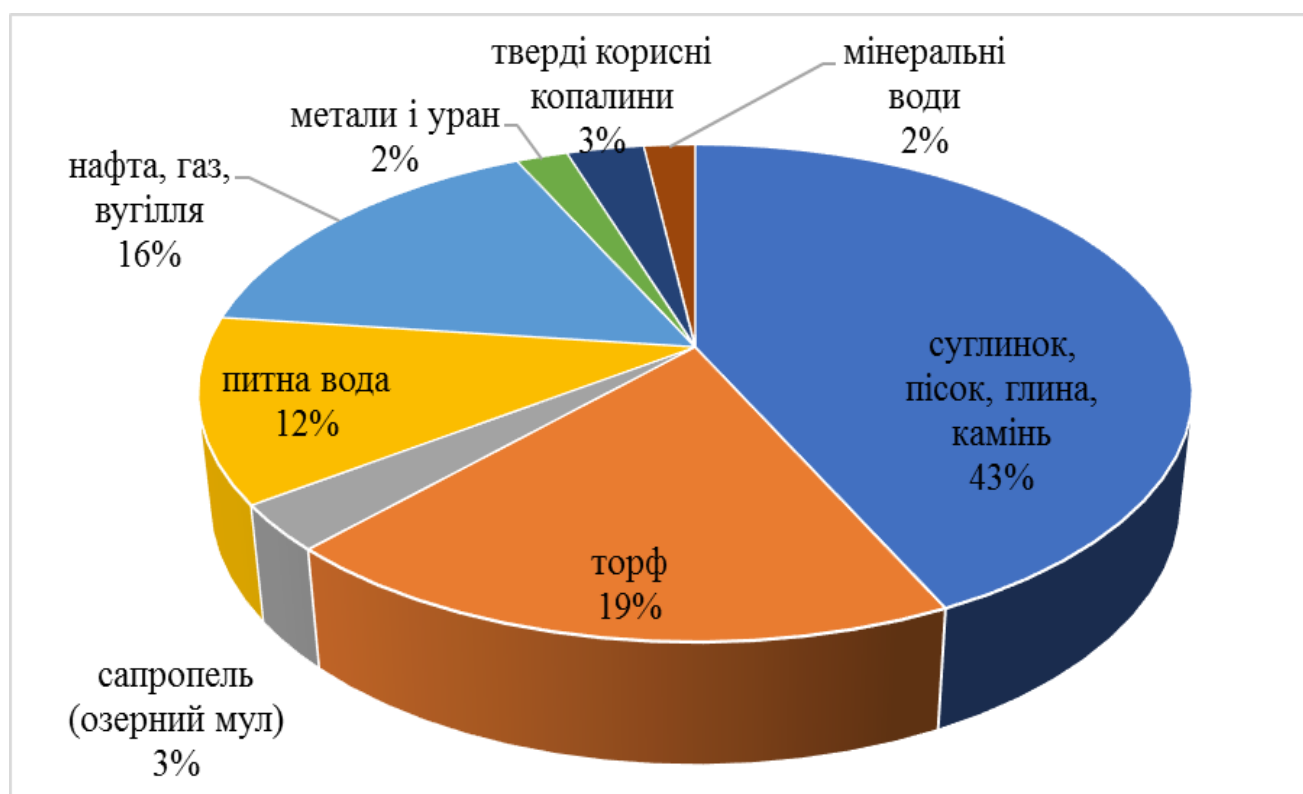
На сучасному етапі рівень конкурентоспроможності держави оцінюється, виходячи з наявності та можливості видобутку мінеральних ресурсів, певної їх якості й кількості в доступних вартісних межах розробки.

Територія України багата на корисні копалини, які доступні для видобутку (рис. 3) [5]. Однак останні соціально-економічні події, обумовлені фінансово-економічними світовими кризами, привели до того, що відчувається брак ресурсів для розробки. Наслідком такого становища стали коливання експорту мінерально-сировинних ресурсів та їх використання на внутрішньому ринку.

Для того, щоб оцінити потенціал мінерально-сировинного комплексу України, на першому етапі необхідно позначити особливості розвитку мінерально-сировинної бази в розрізі розвитку світового співтовариства [6]:

- розроблення ресурсів доступних родовищ, що легко освоюються;
- наслідки розроблення зменшення якості запасів родовищ, що експлуатуються;
- довиробіток родовищ, які вичерпалися при збереженні поточного рівня рентабельності, що веде до погіршення умов праці та зниження екологічної безпеки;

- збільшення глибини пошуку, розвідки та розробки родовищ, що веде до зниження рентабельності;
- акцентування уваги на інноваційних типах родовищ з використанням відповідних технологій;
- ведення геологорозвідки у віддалених районах з нерозвиненою інфраструктурою.



**Рис. 3. Структура мінерально-сировинної бази України [5]**

На основі викладених особливостей можна сформулювати два альтернативні сценарії розвитку мінерально-сировинного комплексу (рис. 4).

Згідно з інноваційним сценарієм, існує можливість активно відкривати та розробляти нові родовища, використовувати раніше позабалансові нерентабельні родовища, переоцінювати потенціал існуючих родовищ. Зрозуміло, що основний вплив тут здійснюють саме інноваційні технології, а це дає можливість збільшувати активні запаси стратегічної мінеральної сировини на 20–30 % [11]. Ефект від розширеного відтворення буде досягнутий за рахунок нарощування можливостей засобів виробництва, що перебувають у розпорядженні видобувних компаній.



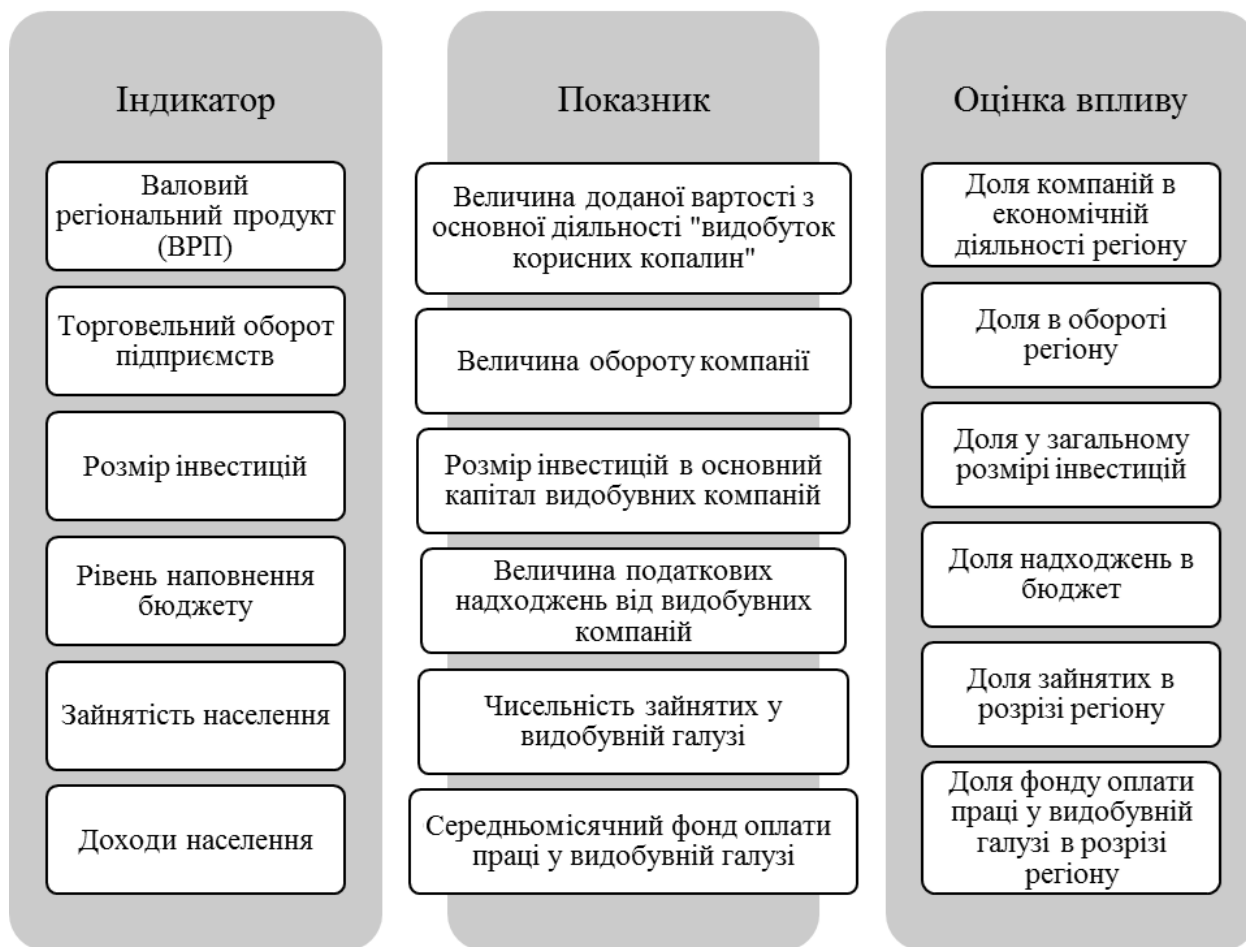
**Рис. 4. Сценарії розвитку мінерально-сировинної бази в залежності від інтенсивності її відтворення та освоєння [1]**

Ключовими елементами інноваційної моделі є:

- впровадження сучасних прогресивних технологій видобутку;
- можливість видобутку супутніх корисних компонентів;
- видобуток ресурсів у замкнутому технологічному циклі;
- зниження екологічних збитків та утилізація відходів.

Методичний підхід до оцінки впливу розвитку мінерально-сировинного комплексу на соціально-економічний стан регіонів на основі сценаріїв і основних положень прогнозів передбачає аналіз показників регіонального та галузевого розвитку, які доцільно об'єднати за економічними і соціальними індикаторами. До економічних індикаторів доцільно віднести: валовий регіональний продукт (ВРП), торговий оборот підприємств, розмір інвестицій, рівень наповнюваності бюджету. Серед соціальних показників як індикаторів варто виділити рівень зайнятості населення і доходи населення.

Об'єднати показники галузевого та регіонального розвитку можна за допомогою матриці, яка представлена на рис. 5.



**Рис. 5**

*Джерело: складено автором*

Як видно з представлених показників, основним способом вимірювання індикатора виступає його «матриця оцінки впливу мінерально-сировинного комплексу на розвиток регіону» – відносна величина. Ця величина характеризує регіон в розрізі його внутрішньої структури соціально-економічного розвитку.

Згідно з даним розрахованим індикатором можна зробити висновки про наступне:

- визначити рівень ресурсного потенціалу за ступенем його впливу на соціально-економічний розвиток регіону в довгостроковій перспективі;
- здійснити оцінку забезпеченості мінеральною сировиною та її впливу на розвиток інфраструктури регіону, супутніх галузей та рівень життя населення;

- участь регіону в програмах соціально-економічного розвитку з використанням мінерально-сировинних ресурсів;
- оцінити диспропорції в економіці регіону, пов'язані з наявністю видобувних підприємств мінерально-сировинних ресурсів;
- оцінити регіон за рівнем господарської освоєності;
- визначити перспективність напрямків з освоєння мінерально-сировинних ресурсів, які сприяють соціально-економічному розвитку регіону;
- обґрунтувати заходи з державної підтримки перспективних напрямків видобутку мінерально-сировинних ресурсів в регіоні.

### **Список використаних джерел**

1. Моніторинг мінерально-сировинної бази України та екологічного стану територій її гірничодобувних регіонів у контексті забезпечення їх сталого розвитку / С. О. Довгий, О. М. Трофимчук, М. М. Коржнев (наук. ред.), Є. О. Яковлев та ін. / НАН України, Інститут телекомунікацій і глобал. інформ. простору. – К.: Ніка-Центр, 2019. – 149 с.
2. Балега А.В. Мінерально-сировинна політика та геологічне вивчення надр в умовах асоціації з ЄС. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата геологічних наук за спеціальністю 04.00.19 – економічна геологія. – К.: КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2019. – 20 с.
3. Коржнев М. М. Природно-ресурсний фактор у виборі моделі розвитку України / М. М. Коржнев, Ю. Р. Шеляг-Сосонко, Є. О. Яковлев // Стратегічна панорама, 2001, № 3. – С. 27–34.
4. Довгий С. О. (відп. редактор). Реструктуризація мінерально-сировинної бази України та її інформаційне забезпечення. / С. О. Довгий, В. М. Шестопапов, М. М. Коржнев та ін. – К.: Наукова думка, 2017. – 347 с.
5. Звіти Міністерства екології та природних ресурсів України про виконання державних (загальнодержавних, цільових) програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.menr.gov.ua/protection/protection5/261-zvity-provykonannia-derzhavnykh-tsilovykh-prohram>.
6. Звіти про виконання Державного бюджету // <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=146477>.

**Т. Решетілова, Т. Дронова, К. Пілова**

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАНАЛІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

Наша країна знаходиться на шляху формування сучасної інноваційної економіки. Важкість та новизна цього шляху для України породжує чисельні методологічні проблеми. Тому зрозумілою є не тільки наявність великої кількості різноманітних думок щодо шляхів досягнення поставленої мети, але і щодо сутності самого процесу.

Чисельні дослідження стосовно розробки моделей і аналітичних рамок для вивчення інновацій, що здійснювались провідними фахівцями різних країн з 1970-х років, дозволили вже у 1992 році отримати узгоджений набір концепцій та інструментів щодо технологічних продуктових і процесних інновацій у промисловому виробництві [1]. Вони стали еталоном для різноманітних великомасштабних досліджень з вивчення природи та впливу інновацій у підприємницькому секторі. Результати цих досліджень сприяли розвитку концепцій та методології для нової сфери економічної діяльності – сфери послуг [2].

Подальші дослідження показали, що значна частина інновацій у сфері послуг не охоплюється наявними концепціями технологічних продуктових і процесних інновацій [3]. Саме це стало причиною залучення у дослідження інновацій сфери нетехнологічних інновацій. В результаті поняття «інновації» розширилось за рахунок двох нових типів: маркетингові й організаційні інновації [4]. Ці поняття уже використовуються з 2003 року в багатьох країнах світу [5]. Окрім цього, останнім часом все більше досліджень присвячуються розгляду інновацій у системному контексті, у тому числі завдяки інноваційним взаємозв'язкам.

Сьогодні широко визнається, що значна кількість інновацій стосується покращуючих змін [6]. Розглянемо на цих засадах фактори, що впливають на формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку.

Для підприємства використання маркетингових комунікацій передбачає отримання зворотного зв'язку від споживача, що дозволяє не тільки оцінити ефективність маркетингових комунікаційних заходів, але і встановити двосторонній процес взаємодії між споживачем і підприємством. Особливу значущість цей процес набуває на промислових ринках, що обумовлено прагненням обох сторін до встановлення довгострокових взаємовигідних відносин. До того ж, в умовах сучасного інформаційного простору для просування товарів на промислових ринках все частіше використовується інтерактивна взаємодія зі споживачами з метою індивідуалізації попиту.

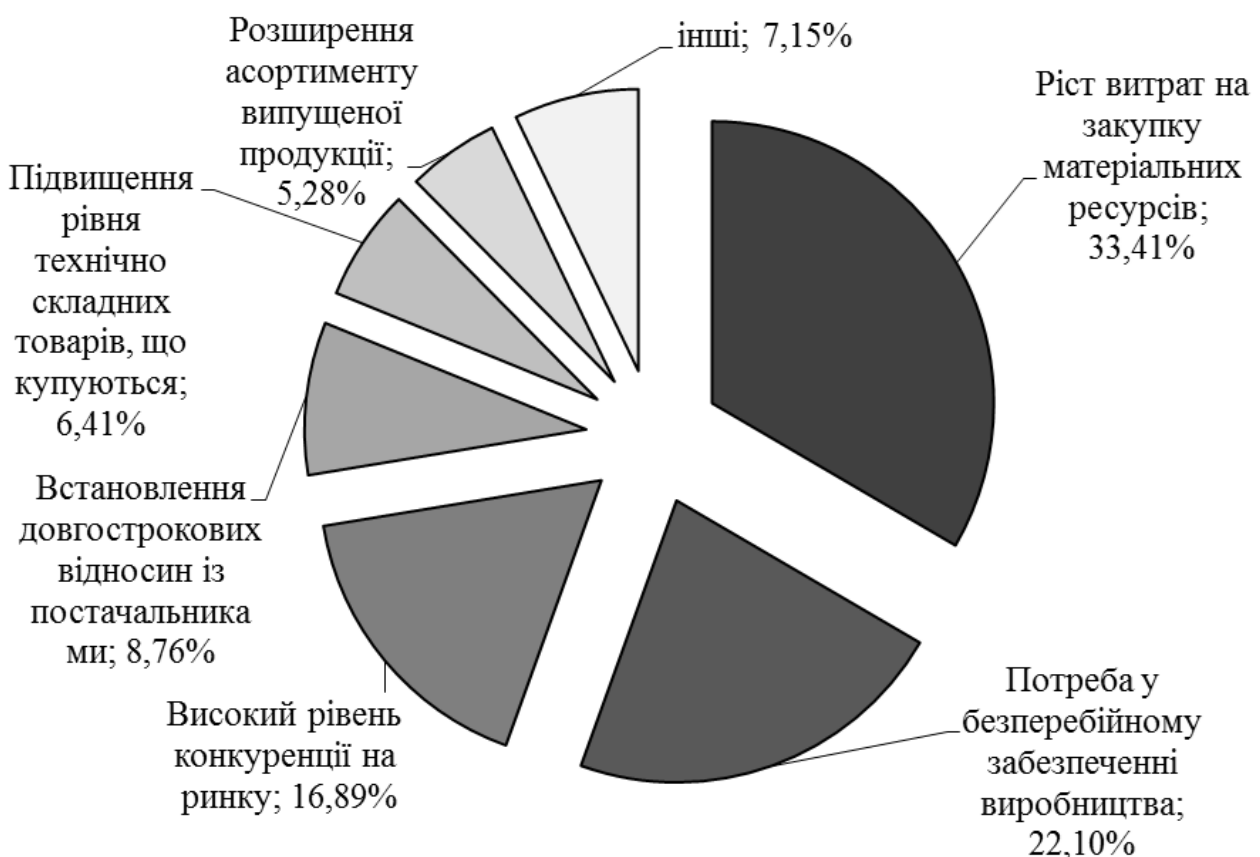
Всупереч цій тезі на українських промислових ринках традиційно до споживача звертаються тільки у випадках, коли існує план дій щодо просування товару. Однак для підприємства, яке виробляє інноваційні товари, врахування вимог покупців до споживчої цінності має особливе значення, тому що мова йде про закупівлю товарів, які задовольняють існуючу потребу новим способом або ініціюють задоволення нової потреби. В обох випадках зворотний зв'язок зі споживачами (обізнаність щодо оцінки якості товару в цілому, його атрибутів і т. д.) є необхідним при формуванні маркетингових комунікаційних заходів. Тобто залучення споживачів до активної двосторонньої комунікації з метою поширення інноваційних технічно складних товарів на промислових ринках стає об'єктивною необхідністю.

Виходячи з цього, перш за все необхідно враховувати особливості поведінки споживачів на промисловому ринку, який на відміну від споживчого характеризується великими обсягами закупівель, наявністю технічно складних товарів і тривалим часом, що витрачається на закупівлю товару, та відповідно наявністю тісних взаємин між підприємством і покупцем. Саме тому для промислового підприємства особливого значення набуває процес закупівель.

На прикладі підприємств важкого машинобудування м. Дніпро нами було проведене маркетингове дослідження, в якому взяли участь фахівці 10 провідних підприємств. Похибка вибірки склала 4,8 %, тому її слід вважати репрезентативною.

Мета проведення дослідження – оцінити значущість бізнес-процесу «здійснення закупівель» та його вплив на діяльність промислового підприємства в цілому.

Дослідження проводилося методом фокус-групи [7]. За результатами проведеного дослідження встановлено, що сьогодні цей процес зазнав трансформації: з виключно організаційно-технічної функції до масштабу стратегічної важливості. Близько 33,41 % опитаних в якості первинних причин цього явища назвали постійне підвищення витрат на закупівлю матеріальних ресурсів в загальному обсязі витрат підприємства, потребу у своєчасному забезпеченні виробничого процесу матеріальними ресурсами (22,10 %), а також високий рівень конкуренції на ринку, що вимагає від підприємства застосування і виробництва товарів високої якості (16,89 %). Серед вагомих причин були відзначені: потреба у встановленні довгострокових взаємин з надійними постачальниками (8,76 %); підвищення рівня технічної складності товарів, що закуповуються (6,41 %); розширення асортименту продукції, що виробляється; періодичні модифікації базових моделей продукції (5,28 %) та інші (рис. 1).



**Рис. 1. Причини стратегічної важливості закупівельного процесу на промисловому ринку (результати дослідження)**

Результати проведеного дослідження дозволили зробити висновок, що процес здійснення закупівель на промислових підприємствах характеризується



наявністю ряду особливостей, які повністю відповідають тенденціям промислових ринків багатьох країн світу. Однак, як показує практика, сучасні українські маркетологи не враховують ці особливості при розробці маркетингових комунікаційних заходів.

Розглянемо більш докладно особливості здійснення закупівель на промисловому підприємстві, які повинні бути враховані для визначення критеріїв формування маркетингових комунікацій.

Промислове підприємство функціонує в умовах змін політико-правових, економічних, культурних чинників, які воно не може контролювати, і отже змушене адаптуватися. Тому процес закупівель відбувається з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів маркетингового середовища. Серед зовнішніх факторів маркетингового середовища доцільно виділити структуру попиту на ринку, рівень попиту на інноваційні товари в різних промислових галузях, спрямованість інноваційної активності підприємств за галузями промисловості та інше. Все це значно впливає на ринкову кон'юнктуру, конкурентоспроможність підприємства, змушує його шукати нові методи підтримки та зміцнення конкурентних переваг. Серед внутрішніх факторів треба відзначити: цілі організації з впровадження інновацій, методи керівництва, особливості прийняття рішення про закупівельну діяльність, наявні ресурси організації тощо.

Як показує практика промислових підприємств країн Європейського Союзу, професійно підготовлені фахівці з закупівель, метою діяльності яких є здійснення обґрунтованого та раціонального споживчого вибору в рамках інтересів підприємства для задоволення його потреб під впливом економічних і технічних умов, дозволяють заощадити до 14 % фінансових ресурсів підприємства, порівняно з непідготовленими фахівцями [8]. Тому для здійснення закупівель на промисловому ринку підприємства проводять підготовку співробітників. До завдань фахівців із закупівель входять: збір інформації щодо постачальників, аналіз товарного асортименту постачальників, визначення принципів і критеріїв вибору постачальників. Крім цього, фахівці з закупівель вибирають продукцію необхідної якості для задоволення потреб підприємства, ведуть переговори за контрактами з постачання, управляють потоками товарів і супутніх послуг, аналізують витрати з урахуванням ситуації і умов, в яких підприємство здійснює свою діяльність.

Процес підготовки фахівців із закупівель відбувається з урахуванням культури організаційної поведінки підприємства: як організація взаємодіє

з зовнішнім середовищем, як реагує на його зміни, як ставиться і як швидко реагує на появу нововведень. Залежно від цього фахівці з закупівель в різному ступені керуються багатьма критеріями споживчого вибору, такими як: технічна надійність характеристик товару, співвідношення ціни й якості товару, умови оплати, особливості та рівень сервісного обслуговування, репутація і минулий досвід роботи з постачальником тощо.

В рамках підприємства схема здійснення процесу закупівель може відрізнятися: централізована, децентралізована або змішана, яка безпосередньо впливає на відмінності в делегуванні повноважень щодо закупівель, термінів і методів закупівель.

Таким чином, особливості закупівельного центру, а саме його організаційна структура, стратегія та процедура закупівель, безпосередньо впливають на процес прийняття рішення професійним споживачем про покупку інноваційного товару.

Професійна підготовка фахівця з закупівель не тільки забезпечує підприємство комплектуючими, матеріалами й обладнанням, а і дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги ще на стадії взаємодії з постачальниками. Таких співробітників можна віднести до категорії «професійних споживачів».

В ході підготовки професійних споживачів підприємства отримують конкретні сформовані особистості, які відповідають соціальній характеристиці, сформульованій Е. Хаббардом: розумні, розважливі фахівці, які при використанні свого особистого професійного досвіду та своїх особистісних якостей намагаються отримати задоволення усіх своїх вимог від нової продукції [9].

Відповідно до цього, в процесі прийняття рішення про покупку інноваційного товару професійним споживачем певний вплив мають також і особистісні якості фахівця: досвід роботи, рівень освіти фахівця з закупівель, професійні та комунікативні навички.

Однак, будь-яка особистість як споживач, за своєю природою походження володіє певними особистісними характеристиками. Особистісні характеристики виявляються через споживчу інноваційність, під якою розуміють тенденцію до покупки інноваційних товарів в конкретній товарній категорії незабаром після їх появи на ринку або порівняно раніше, ніж більшість інших споживачів в даному ринковому сегменті [10].

Отже, в основі споживчої інноваційності лежать мотиви, які активізуються за рахунок цілей споживачів і стимулюють їх поведінку. Виходячи з цього,

логічним є висновок, що при дослідженні споживчого вибору інноваційного товару доцільно враховувати всі можливі мотиви споживача, які попередньо розподіляються на чотири групи: соціальні, функціональні, когнітивні, гедоністичні [11].

Розглянемо особливості процесу вибору інноваційного товару, в ході здійснення якого на професійного споживача впливають також і міжособистісні відносини як між персоналом, так і між іншими професійними споживачами.

Для визначення ступеня впливу міжособистісних комунікацій на процес здійснення покупки інноваційного товару проведено дослідження серед фахівців із закупівель провідних промислових підприємств машинобудування міста Дніпро: по одному спеціалісту з підприємства (охоплення вибірки – 57 %; вибірка є репрезентативною).

Аналіз результатів виявив схильність професійних споживачів до врахування порад не тільки колег-менеджерів підприємства, а і рекомендацій інших споживачів-професіоналів (причому більшою мірою, ніж колег з підприємства). Такій ситуації значно сприяє розвиток інформаційних технологій, завдяки яким виникає усе більше можливостей для оперативного обміну інформацією між споживачами.

Систематичність закупівель і високий ступінь залученості до процесу споживчого вибору сприяє поступовому надбанню навичок більш ефективного вибору товару: вони володіють детальною інформацією про стан пропозиції на ринку, види товарів, наявних постачальників і таке інше.

В процесі покупки інноваційного товару на промисловому ринку споживач проявляє компетентність й освіченість в сфері товарного споживання. В результаті чого такі споживачі в основному виступають в ролі консультантів (експертів) для інших споживачів. Більш того, після детального вивчення особливостей інноваційного товару та його застосування вони самі активно долучаються до процесу консультування. На їхню думку, це дозволяє зайняти більш шановану позицію серед професіоналів. Дані процеси також висувають певні вимоги до формування комунікаційних інструментів в напрямку забезпечення системи неформальних комунікацій.

Проведені дослідження можливих варіантів закупівельні ситуації на промисловому ринку м. Дніпро дозволили усвідомити, що закупівельний процес має часткові відмінності в залежності від того, в рамках якої ситуації він

здійснюється, що в свою чергу обумовлює необхідність врахування цього факту при формуванні маркетингових комунікацій.

Перший приклад: купівля інноваційного технічно складного товару у постачальника, з яким професійний споживач уже мав певний досвід роботи раніше, або який вже є постійним партнером підприємства професійного споживача. У цих випадках професійні покупці часто не відносять вибір інноваційного товару до категорії ризикованих, оскільки він не вимагає активного глибинного пошуку інформації. Це означає менший ступінь залученості до процесу ухвалення рішення про покупку, що тим самим робить його більш рутинним. В даному випадку професійному споживачеві не властиво витратити тривалий період часу на пошуки постачальника, оскільки вже наявний постачальник є найбільш прийнятним. Тому на стадії пошуку альтернатив в процесі прийняття рішення про покупку наявний і вже відомий професійному споживачеві постачальник є єдиним підприємством в списку можливих варіантів. Маркетингові комунікації в даному випадку доцільно фокусувати на забезпеченні підтримки рутинної процедури, нагадуючи споживачеві переваги бренду та довгострокових відносин з наявним постачальником. Комунікаційне повідомлення в такому випадку має базуватися на підкресленні переваг і позитивного досвіду роботи саме з цим постачальником. У разі необхідності споживача можна стимулювати до зміни бренду (наприклад, у зв'язку з перевагами пропонованого інноваційного товару). Для цього доцільно використання іншого набору комунікаційних інструментів, які привернуть увагу та передадуть повідомлення професійному споживачеві, що спонукатиме його до обмірковування нових можливостей, порівняно з відомим йому товарним брендом. Сутність комунікаційного повідомлення ґрунтується, як правило, на технічних перевагах нового бренду, ціновому аспекті та тих перевагах, які зможе надати експлуатація саме цього інноваційного технічно складного товару. Але навіть після того, як вдалося «переключити» професійного споживача на новий бренд, завдання маркетингових комунікацій не можна вважати повністю виконаним, оскільки споживач завжди готовий повернутися назад у своєму рішенні як підсвідомо рутинний покупець.

Опитування професійних покупців показало, що близько 90 % з них вважають, що вони не прислухаються до своїх емоцій в процесі вибору, і тому готові регулярно змінювати один бренд на інший. Виходячи з цього, даний етап процесу готовності покупця до придбання інноваційного товару вимагає іншого

набору комунікаційних інструментів (стимулюючих і підтримуючих прихильність до бренду); відповідно до цього має формуватися комунікаційне повідомлення.

У ситуації, коли професійний споживач має справу з покупкою інноваційного технічно складного товару у постачальника, досвід роботи з яким відсутній, покупець витрачає більше часу на прийняття рішення про покупку: ретельно підходить до вибору й оцінки постачальника за встановленими критеріями (репутація постачальника; кваліфікація і компетенція співробітників організації; стандарти якості продукції, що випускається; виробничі можливості; фінансовий стан постачальника та ін.).

Зауважимо, що за результатами проведеного нами дослідження виявлено, що близько 35 % опитаних професійних споживачів зацікавлені в періодичній зміні постачальників, оскільки це запобігає потраплянню в залежність від певного постійного постачальника. Крім цього, періодична зміна постачальника професійним споживачем сприяє вдосконаленню продуктивності роботи постачальників як з технічного, так і з економічного боків.

Якщо розглядати процес прийняття рішення щодо бренду інноваційного технічно складного товару, то тут професійний споживач в першу чергу звертає увагу на технічну відповідність товару потребам підприємства. Тому в цьому випадку в комунікаційне повідомлення повинна бути закладена інформація, яка відповідає потребам професійного споживача.

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що в обох випадках поведінка професійного покупця характеризується високим ступенем залученості, оскільки наслідки від його рішення мають істотний довгостроковий вплив на діяльність всього підприємства. Також можна вважати, що професійні покупці відносяться до постачальників інноваційної продукції як до диференційованих партнерів, хоча ті не завжди ставляться до них об'єктивно.

На процес прийняття рішення професійним споживачем про покупку інноваційного товару в цілому впливає ряд факторів, які можуть бути згруповані наступним чином:

– зовнішні фактори маркетингового середовища: структура попиту на ринку, рівень попиту на інноваційні товари за галузями, спрямованість інноваційної активності підприємств за галузями промисловості, умови матеріально-технічного постачання інноваційних товарів, переваги споживачам інноваційної продукції (за галузями);

– внутрішні фактори маркетингового середовища: цілі організації з впровадження інновацій, методи керівництва та прийняття рішення щодо закупівельної діяльності, технології та технічні можливості підприємства з використання інноваційних товарів, наявні ресурси організації;

– особливості закупівельного центру: організаційна структура закупівельного центру, структура управління в центрі, стратегія закупівель, процедури закупівель;

– особистісні фактори професійного споживача: досвід роботи в галузі, рівень освіти, службове становище, професійні та комунікаційні навички, споживча інноваційність (мотиви споживчого вибору інноваційних товарів);

– чинники міжособистісних відносин професійних споживачів: службові повноваження, неформальний статус в системі управління, володіння методами впливу на постачальників і співробітників закупівельного центру;

– специфіка закупівельної ситуації: повторна закупівля відомого бренду інноваційного товару у постійного постачальника, закупівля для вирішення нових завдань, закупівля нового бренду у постійного постачальника.

Однак слід зауважити, що кожен з наведених факторів має певну ступінь впливу на вибір професійного споживача. Саме це обумовлює розподіл споживачів на сегменти і як наслідок впливає на формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку.

Розглянемо наведені вище положення на прикладі інноваційного технічно складного товару «акумуляторна батарея». Для цього сформована мета дослідження – дослідити процес споживчого вибору інноваційного технічно складного товару та визначити фактори, що впливають на процес прийняття рішення професійним споживачем про покупку інноваційного технічно складного товару. Вибір методу дослідження – «глибинне інтерв'ю» – обґрунтований необхідністю детального розуміння поведінки професійних споживачів у процесі здійснення споживчого вибору, їх емоційних й особистісних аспектів прийняття рішення на індивідуальному рівні тощо [7]. В якості експертів були залучені 12 спеціалістів у сфері здійснення закупівель акумуляторних батарей, які володіють високим рівнем обізнаності та знань, інтуїції і мають достатній досвід роботи.

Сутність проведеного «глибинного інтерв'ю» полягала в опитуванні респондентів щодо здійснення процесу споживчого вибору професійними споживачами з метою визначення послідовності проходження етапів процесу виявлення

факторів, що впливають на даний процес, і характеру їх впливу. За результатами проведеного дослідження було здійснено ранжування факторів, що впливають на споживчий вибір професійного споживача (рис. 2).



**Рис. 2. Фактори впливу на вибір професійного споживача**

Група особистісних факторів не пропонувалася споживачам для оцінки, оскільки, по-перше, особистісні фактори не можуть бути оцінені об'єктивно самими споживачами, а по-друге, вони завжди мають вплив, тому що споживач керується ними несвідомо. Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що першочерговим фактором, який має найбільший вплив на закупівлю інноваційного товару, є ситуація закупівлі (35 %).

Узагальнення проведеного дослідження дозволяє зробити висновки щодо наявності кардинально різних за способом споживчої поведінки ситуацій, в яких професійні споживачі приймають рішення про покупку інноваційного технічно складного товару. Такі ситуації найчастіше залежать від двох чинників: наявність у професійного споживача попереднього досвіду роботи з постачальником і наявність досвіду споживання бренду інноваційного товару. Отже за рахунок комбінування цих двох чинників можна виділити наступні чотири ситуації стосовно покупки інноваційного технічно складного товару, з якими найчастіше має справу професійний споживач:

- покупка інноваційного товару відомого бренду у постачальника, з яким у професійного споживача вже є досвід роботи;
- покупка інноваційного товару невідомого бренду у постачальника, з яким у професійного споживача вже є досвід роботи;

- покупка інноваційного товару відомого бренду у постачальника, з яким у професійного споживача відсутній досвід роботи;
- покупка інноваційного товару невідомого бренду у постачальника, з яким у професійного споживача відсутній досвід роботи.

Труднощі при встановленні набору маркетингових комунікаційних інструментів і сутності маркетингового повідомлення для ефективного впливу на споживачів полягають в тому, що різні комунікаційні набори можуть конкурувати між собою за залучення уваги одних і тих же споживачів.

Дослідження споживчої інноваційності професійного споживача має істотне практичне значення для підприємств в процесі поширення інноваційного товару на ринку. Результати такого роду досліджень застосовуються при формуванні маркетингових комунікаційних каналів, виходячи з того, що по-різному мотивовані інноваційні споживачі повинні піддаватися впливу різних наборів інструментів маркетингових комунікацій.

Окрім цього, оцінка споживчої інноваційності й ідентифікація мотивів професійного споживача можуть бути використані як інструмент сегментації ринку (для виявлення різних сегментів по-різному мотивованих споживачів).

### **Список використаних джерел**

1. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 1<sup>st</sup> Edition. OECD/EC, 1992 – 186 p.
2. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 1<sup>st</sup> Edition. OECD/EC, 1997 – 192 p.
3. Howells J.R.L., Tether B.S. Innovation in Services: Issues at Stake and Trends – A report for the European Commission, INNO – Studies, 2001: Lot 3 (ENTR-C/2001), Brussels, 2004 – 157 p.
4. Miles I. Innovation in Services, Chapter 16 in J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson (eds.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford, 2005. – 165 p.
5. Malerba F. Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs Across Sectors, Chapter 14 in J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson (eds.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford, 2005. – 165 p.
6. Lugones G., Peirano F. Proposal for an Annex to the Oslo Manual as a Guide for Innovation Surveys in Less Developed Countries Non – members of the OECD, Centro REDES/RICYT, Buenos Aires. – 2004.
7. Решетілова Т. Б., Довгань С. М. Маркетингові дослідження: підручник, Дніпропетровськ: Літограф, 2016. – 356 с.
8. Schmitt B. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, – NY: Wiley, 2010. – 256 p.
9. Hill R.W., Hillier T.J. Organisational Buying Behaviour, – Oxford: Macmillan, – 1977. – 504 p.
10. Foxall G. R. The behavioural perspective model: consensibility and consensuality'. European Journal of Marketing 33 (9/10). – 1999.
11. Foxall G. R., Greenley G.E. The emotional structure of consumer situations. Environment and Behavior 30: 779-6. UDC classification: 658.586



## **СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ПРОЯВ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Глобалізаційні процеси у бізнесі, розвиток інформаційних технологій, висока підприємницька мобільність постали каталізаторами змін у форматі функціонування й організації бізнес-процесів у підприємницькому середовищі.

Запит споживачів на інтелектуальний продукт спонукає бізнес оволодівати новими підходами, а саме інформаційним, емоційним, культурним, що надасть змогу створювати новий неповторний продукт. Розвиток цих напрямків обумовив можливість формування креативної економіки, яка головним продуктом на ринку вважає інтелектуальний результат праці генератора ідеї.

Дослідженням розвитку стартап-підприємництва, його організаційній та інфраструктурній складовим приділяють увагу ментори, інвестори, науковці, підприємці, бізнес-тренери, бізнес-інкубатори.

Серед закордонних експертів зі стартап-підприємництва суттєвий внесок у термінологічний та понятійний апарат зробили С. Бланк [1], Б. Дорф [2], С. Сінгер [3], П. Грехман [4], Е. Рейз [5].

У національному науковому та бізнес-середовищі сьогодні формується розуміння важливості та перспективності креативної економіки і креативних індустрій, а також необхідної для цього інфраструктури. Дослідженням сучасного становища та проблем розвитку стартапів займаються (серед інших) А. Череп, М. Кравченко, А. Лаврова, В. Колесник, В. Гушуляк, О. Кучеренко.

Дослідженням забезпечення розвитку екосистеми стартапів присвятили свої праці такі вчені, як Т. Плеханова, К. Сіладі, В. Євтушенко, Н. Ситник, Є. Газарян та інші.

**Мета дослідження** – встановити сучасні особливості взаємодії підприємницьких можливостей у креативній економіці та стартап-підприємстві.

Сучасний динамізм світових економік все більше розширює горизонти для бізнес-активностей підприємців. Для того, щоб відповідати фінансовим, торгівельним, маркетинговим, поведінковим, інформаційним змінам, визначення терміну «підприємець» наразі набуває нового змісту.

Так, згідно з національним законодавством, «підприємець» – «фізична особа, яка реалізує свою здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик діяльності з метою отримання прибутку».

Серед науковців (А. Тюрго, А. Сміт, Ж. Б. Сей, Ф. Уокер, А. Маршал, Й. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, Д. Маккеланд, П. Друкер, К. Веслер, Г. Піншо, Р. Хізрич, М. Алле та ін.) ще з 1723 року тривають дискусії щодо коректного визначення цього терміну. Звісно у кожен період економічного розвитку вносяться корективи у визначення ключових економічних термінів; і на сьогодні «підприємець» отримав суттєві відмінності та поширив можливості особи, яка виступає у ролі підприємця.

Головним чинником потреби в уточненні поняття «підприємець» постала креативна економіка з її інтелектуальним продуктом і новими формами та форматами взаємодії з товаром і клієнтами – споживачами цієї продукції. Креативна економіка почала формуватися у той момент, коли творчі здібності людини почали генерувати прибутки.

Наразі одним з сучасних визначень поняття «креативна економіка» є наступне: це економіка, в якій люди, «заробляючи на ідеях», працюють в усіх сферах економіки. Тобто можна стверджувати, що це був певний додатковий заробіток на власних хобі, творчих захопленнях тощо.

Згодом бізнес-напряцювання ініціативних підприємців почали виокремлюватись у певні групи. Отже можна стверджувати про появу «спеціалізації» бізнес-інтересів. Зрозуміло, що при появі товару, інтелектуального товару з'являється і споживач (що вірно і у зворотній послідовності).

Долучивши науковців, сформовано елементи креативних індустрій – тих самих напрямків, за якими створюється інтелектуальний продукт. Досить стисло надамо їм характеристику (рис. 1):

1. Культурні об'єкти – як правило історична та культурна спадщина поколінь, національностей і навіть родин; систематизація історичних подій та культурних надбань; створення пам'яток культури, нарисів тощо.

2. Традиційні види культурного самовираження – сучасні національні пісні, фольклор, танці, підкреслення національної ідентичності та ін.

3. Аудіовізуальне мистецтво (ця індустрія мабуть найширша і забезпечує першість) – рівень розвиненості інформаційних технологій, коли музикант,

співак можуть створювати творчий продукт, навіть не маючи музикальних інструментів і команди виконавців.

4. Нові медіа – також дуже прибуткова індустрія креативної економіки. Розробка будь якого медіа-контенту та розміщення його на певних інформаційних майданчиках призводить до впливу на відчуття споживача цього контенту. Завдяки соціальній інженерії нові медіа та їх контент стають впливовим інструментом на розум споживачів, чим наразі вдало користується сучасний великий бізнес для просування своїх інтересів через інвестиції у цю індустрію.

5. Креативні послуги – організація івентів, тематичних зборів певного ком'юніті, надання послуг з організації дозвілля та важливих життєвих подій споживача, оформлення певних локацій, створення настрою під час проведення масових зібрань (місцеві, державні свята) тощо.

6. Дизайн – дуже широка сфера застосування інтелектуальних та емоційних здібностей генератора – виконавця (наприклад, створення дизайну архітектури, дизайн товарів, інформаційних майданчиків, веб сторінок, інтер'єрів, тих локацій, які повинні створювати певну емоційну атмосферу).

7. Видавнича справа (одна з найстаріших індустрій) – була віднесена до креативної економіки, тому що головним продуктом є опубліковані художні, публіцистичні твори за різними літературними жанрами. Наразі слід відзначити, що у цій індустрії відбуваються суттєві трансформаційні зрушення, чому сприяє розвиток інформаційних технологій, інжинірингу мислення та сучасних форматів донесення інформації до кінцевого споживача.

8. Художня творчість – покриває творчі здібності творців (від написання картин до створення муралів, графічного оформлення екстер'єрів будівель та інше).

9. Виконавчі види мистецтв – це насамперед виступи вокальних, інструментальних груп чи одноосібні концертні виступи для глядачів, які і інвестують у розвиток наведених індустрій.

Досить складно віднести до конкретної індустрій блогерів, інстаграмних зірок, моделей, спікерів YouTube-каналів, які генерують суттєві бюджети командам розробників цього контенту. Це призвело до розуміння, що на інформації можливо заробляти: отримувати не лише фінансову складову, а і прихильників, аудиторію глядачів, для яких ти постаєш певним «гуру» окресленого тематичного напрямку.

Така публічність, якість медіа-контенту, його актуальність та повнота призводить до фінансових здобутків його розробників.

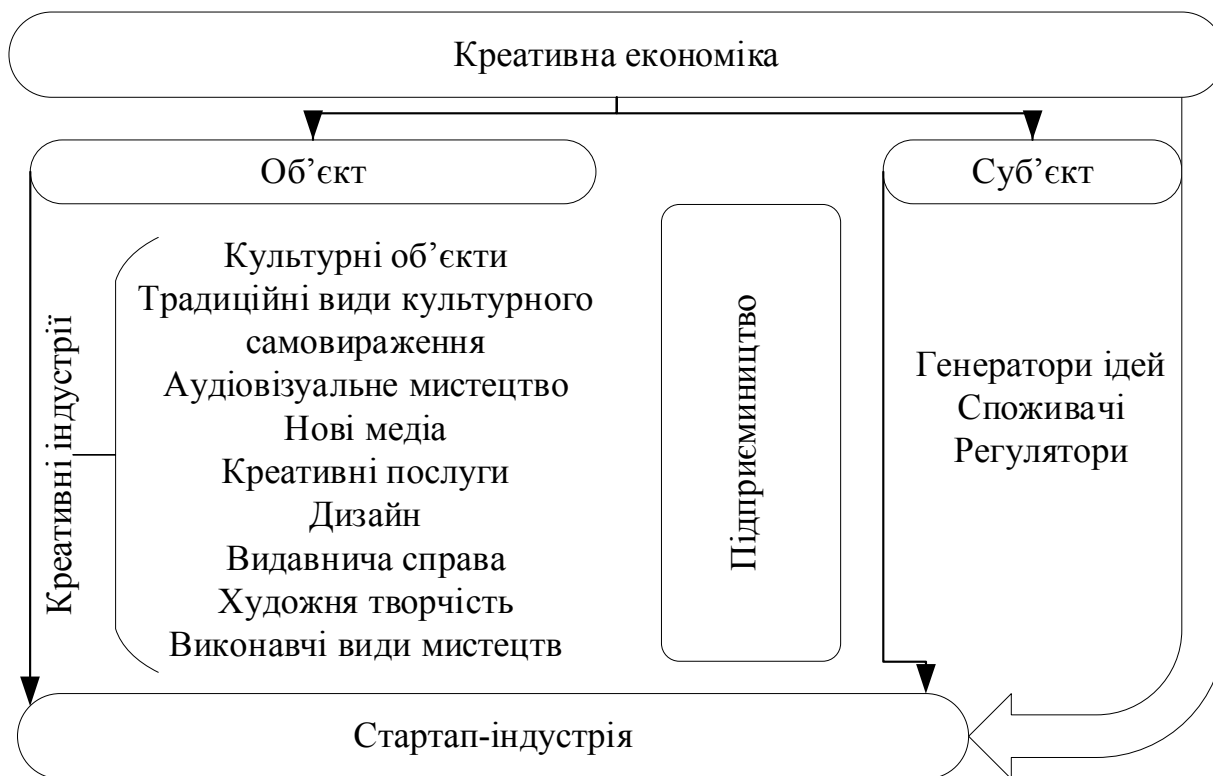


Рис. 1. Ключові елементи креативної економіки

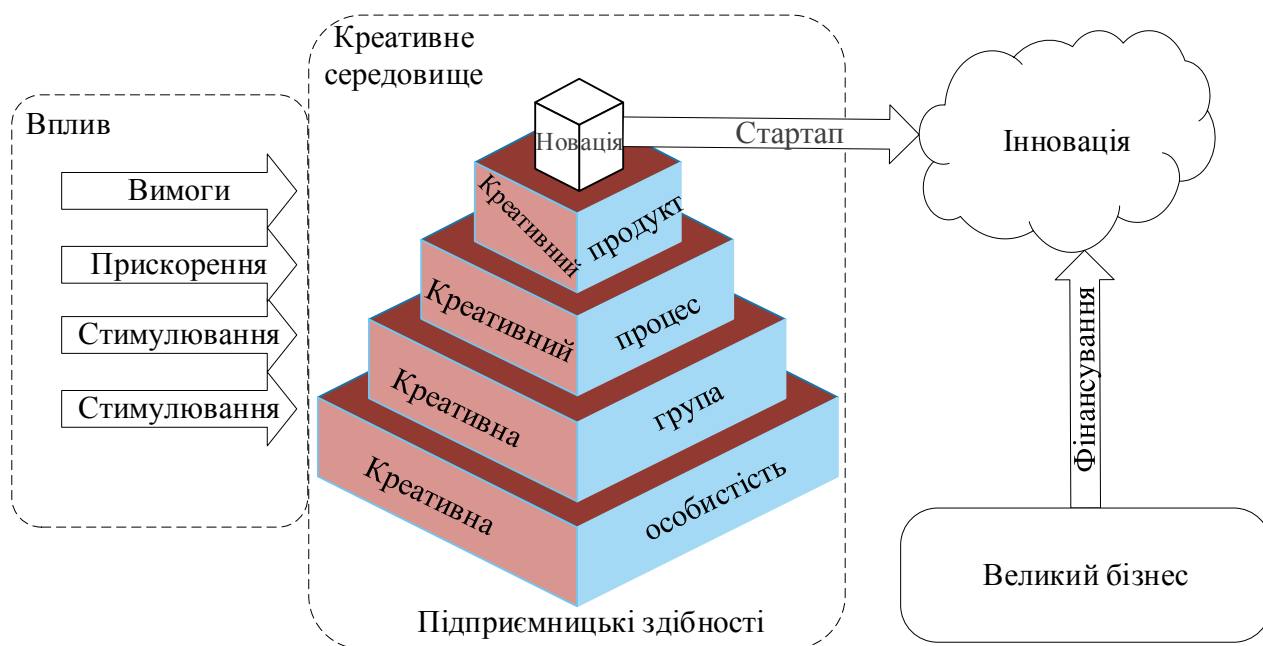
Коли з'являється ринок товарів і послуг (навіть інтелектуальних), постає і регулятор, яким наразі виступає держава. Накладання на шаблон і визначення підприємництва бізнес-активностей генераторів ідей креативних індустрій призвело до того, що відповідно до кодексів та законів ці розробники, творці інтелектуального продукту повинні реєструватися як підприємці та сплачувати податки. Цьому до сьогодні у більшості своїй заважає неможливість оцінити у грошовому вимірі вартість інтелектуального продукту. У державних податкових органах не існує такої експертизи; це можна зробити лише рамково через порівняння з аналогічним продуктом, вартість якого засвідчена. В даному випадку маємо інтелектуальний та неповторний продукт; тому і виникають юридичні колізії щодо сплати певного розміру податків.

Доречно відзначити, що держава надає рівноправні можливості для існування суб'єктів ринку та частково забезпечує рівний доступ до споживача. Слід зауважити, що суттєва зарегульованість цих індустрій призведе до зменшення бізнес-активності на національному ринку, що у свою чергу забезпечить відтік

інтелектуального товару, а найголовніше – генераторів-розробників таких продуктів.

Завдяки розвитку інформаційних технологій, починаючи з 90-х років ХХ ст., обґрунтовується визначення нового терміну «стартап» Ст. Бланком. Дійсно, перші бізнес-активності через розробку ІТ-додатків, програм спонукали і розвиток ІТ-ринку, ІТ-інфраструктури. Важливо відмітити, що розробка програмного забезпечення, написання алгоритмів для контролерів, обслуговування ІТ-інфраструктури – це є інтелектуальною працею, що надає можливість для самовираження так само, як і написання картин, тільки у цифровому світі. Тому доречно ІТ-складову віднести до креативних індустрій на рівні з іншими елементами, зазначивши, що інформаційні технології ще приймають участь майже у кожному з елементів креативних індустрій.

Специфіка реалізації такого інформаційного продукту, як програмний код, потребувала нової підприємницької організації процесів створення продукту, просування та виводу на ринок. Саме на цьому етапі виник термін «стартап» (рис. 2).



**Рис. 2. Розвиток стартап-підприємництва у креативному середовищі під зовнішніми впливами**

Відбулась певна трансформація бізнес-процесу та можливостей у тестування та реалізацію цієї специфічної продукції. Першочергово постала креативна ідея, замість фінансування, значні розміри якого потребуються лише на етапі

перетворення новації в інновацію, на етапі виведення на ринок продукту та його комерціалізації, до якої залучається великий чи середній бізнес.

Під час розробки стартапу генератор-розробник застосовує низку методів емпатії для пошуку проблеми, яку намагається вирішити завдяки розробці низки ідей. Ця робота може бути як груповою, так і одноосібною. Якщо гуртується команда винахідників на чолі з організатором, обов'язково застосовується метод гуртування команди з менеджменту. Без стабільної робочої групи довести до етапу пітчінгу стартап неможливо.

Наступним кроком у стартап-підприємстві виступає «розробка MVP» (minimal value product) – прототипу, на базі якого можливо проводити презентації та досліджувати споживчі якості. У цьому періоді настає реальна можливість пошуку та залучення інвесторів через презентацію свого стартапу (пітчінгу). Отримавши інвестора й інвестиції, провадиться діяльність з масштабного виробництва продукції, її просування і реалізації кінцевому споживачу.

Проводячи критичний аналіз технології стартап-підприємства, варто звернути увагу на певну надбудову над класичним бізнес-процесом. На відміну від класичного підприємства, у стартап-підприємстві найчастіше виробленим продуктом є інтелектуальний товар. Суттєві відмінності також виникають до етапу фінансування проєкту, а вже після отримання MVP та залучення інвестицій відбувається звичайна підприємницька діяльність (наприклад, реєстрація підприємства, маркетингові дослідження, розробка плану збуту, пошук постачальників комплектуючих, локації виробництва тощо).

Стає зрозумілим, що для прискорення розвитку стартап-підприємства потрібно на певних етапах проєктів впливати на процеси. Так, на етапі формування креативної особистості, яка можливо ще не задіяна у стартапах, потрібно стимулювати та поширювати світогляд і критичне мислення, розвивати скрупульозність та прагнення до найкращого, дизайн мислення і креативність.

На етапі створення креативної групи виникають проблеми з генеруванням ідей та згуртуванням команди. У цей період молодій команді потрібен ментор, який не втручатиметься у процес, а лише завдяки менеджменту буде направляти команду у результативному напрямку. Слід зазначити, що сучасні інвестори спочатку бажають бачити команду, а лише потім ідею стартапу. Зазвичай генератори-одинаки не мають успіху у отриманні інвестицій чи суттєво програють у своєму позиціонуванні.

Наступний зовнішній вплив – «прискорення» – виникає на етапі провадження креативного процесу створеною командою. Дійсно, час грає проти команди розробників; від моменту затвердження ідеї до її імплементації на ринку як правило проходить до 6 місяців (ці критичні строки визначені Ст. Бланком навіть у визначенні терміну «стартап»). Також вірогідне вигорання команди за цей період. Слід пам'ятати і про конкурентне середовище та конкурентну розвідку (досить часто на етапі затвердження ідеї вона запозичується іншою командою).

Останнім ключовим зовнішнім впливом є «вимоги до продукту». Так, при розробці програмного коду, наприклад, мобільного додатку, потрібно враховувати кількість користувачів тієї чи іншої операційної системи. Якщо продукт технологічний і потребує сертифікації, наприклад, медичне обладнання, потрібно враховувати цей аспект і організаційно, і фінансово. Не слід забувати і про товари широкого спожитку, де окрім інших, свої вимоги формує також і кінцевий споживач.

До наведеного підходу до функціонування стартап-підприємництва можливо провести аналогію та підтвердити можливість реалізації Каліфорнійської стратегії ведення бізнесу: продукт стартапу повинен приносити користь людині – стати підприємцем – побудувати компанію – отримати великі прибутки – продати її – стати інвестором – приносити користь людям. Наразі стартапи-єдинороги застосовують цю стратегію, створивши успішний бізнес; чекають найліпшого часу для продажу його за значні кошти.

Слід зауважити, що сучасний український бізнес готовий інвестувати у молоді команди та їхні стартапи. Використовується концепція інтеграції стартапу до іміджу компанії. Це – безпрограшна стратегія, яка дозволяє, витративши невеликі кошти, у разі успіху підсилити імідж свого бренду, а у разі невдачі стартапу – ізолюватись від нього.

Задля системної підтримки стартап-підприємництва в Україні доцільно провадити системну політику та глибоку роботу з фінансування, освіти, створення та підтримки, розвитку комунікації між бізнесом, стартапами, освітою, державою, споживачем, а також розвивати підприємницькі навички у молоді.

Підводячи підсумки дослідження, доречно зробити висновки про те, що розвиток стартап-руху неможливий без підприємницьких здібностей і навичок, які потрібно «закладати» у особистість під час виховання з дитинства.

Стартап-рух не має можливості існування без позитивних зовнішніх впливів: стимулювання особистості та команди до пошуку ідей з вирішення проблем, прискорення креативного процесу та встановлення зовнішнім середовищем вимог до інноваційного продукту.

Слід зауважити, що змінилась концепція сучасного підприємця: він відмовляється від мети збагачення, а береться за розвиток своїх можливостей; для нього властиве розуміння «нова розкіш – час»; він цінує комфорт і тяжіє до персоналізації. Тобто, сучасний підприємець – творець, а його компанії – твори.

### **Список використаних джерел**

1. Бланк С. Стартап. Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
2. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, California : K&S Ranch Press, 2012. 608 p.
3. Senor D., Singer S. Startup nation. The story of Israel's economic miracle. New York : Twelve, 2009. 336 p.
4. Graham P. Startup = Growth. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
5. Ries E. The lean startup / Eric Ries // Crown Business, 2011. – 242 p.
6. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. Бізнес-інформ. 2017. № 8. С. 89–94.
7. Касич А. О., Джура А. М. Стартап як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 24–31.
8. Трофименко О. О., Гушляк В. В. Компаративний аналіз розвитку стартапів в Україні та окремих країнах. Підприємництво та інновації. 2017. Випуск 4. С. 34–40.
9. Антоненко К. В., Хромова Д. Д. Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на світовій арені. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 19, ч. 3. С. 123–127.



# 3

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**С. Кожем'якіна, В. Страшко**

### **ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ**

Глобальна коронавірусна криза, яка охопила світову економіку в лютому-березні 2020 р., має ознаки економічної, епідеміологічної, соціальної і політичної складової, а також потребує пошуку найбільш ефективних моделей економічного розвитку, пов'язаних з отриманням і реалізацією конкурентоспроможних переваг інноваційного типу.

Світ праці, інституції, параметри ринку праці, його організаційні структури докорінно змінюються, що призводить до формування нової моделі праці та зайнятості, яку вчені пропонують назвати «Праця 4.0». Остання є новою реальністю XXI сторіччя, складовою якої є трудова парадигма, що іманентна новій економіці, мережево-цифровим і технологічним базисом якої виступає «Індустрія 4.0», та враховує мегапричини розбудови нової платформи соціально-економічного та соціально-трудового розвитку [6, с. 6–7].

Заходи, які вжиті владою України з метою обмеження поширення COVID-19, можна розділити на три групи: 1) призупинення діяльності ряду секторів економіки (туризму, громадського харчування, індустрії спорту та розваг, обмеження транспорту), що призвело до «шоку пропозиції»; 2) стійка тенденція зниження доходів суб'єктів підприємницької діяльності та домогосподарств, пов'язаних з секторами економіки, діяльність яких систематично призупиняється (починаючи з березня 2020 р. по теперішній час), що призвело до «шоку попиту»; 3) порушення логістичної системи внаслідок закриття кордонів, зниження міграційних потоків, вільного переміщення людей і товарів, наслідком чого є «шок міжнародної торгівлі».

Все це призводить до суттєвих змін на ринку праці та одночасного впливу на попит, пропозицію і ціну робочої сили [6, с. 16].

В цьому контексті важливе значення має уточнення теоретико-методологічних підходів щодо розуміння конкурентоспроможності робочої сили, пов'язаних з сучасними соціально-економічними реаліями, що обумовлені наслідками пандемії COVID-19.

Більшість підходів до оцінки забезпечення конкурентоспроможності робочої сили наразі не є комплексними; вони потребують подальших розробок в даному напрямі. Саме тому науковці продовжують досліджувати сучасні проблеми конкурентоспроможності робочої сили, орієнтуючись на визначення шляхів і напрямів її забезпечення в умовах коронавірусної пандемії.

Проблемам дослідження конкурентоспроможності робочої сили присвячено наукові праці Д. П. Богині, О. А. Грішнєвої, М. Д. Ведерніков, Е. М. Лібанової, Г. В. Назарової, С. М. Кожем'якіної, С. П. Калініної, Л. С. Лісогор, І. Л. Петрової, М. В. Семикіної, Л. В. Шаульської та інших.

Серед зарубіжних дослідників слід виділити Т. Шульца та Г. Беккера, які сформулювали неокласичну теорію людського капіталу, а також П. Агійона, який довів, що зростання економіки перш за все залежить від рівня розвитку соціально-трудових ресурсів. Фундаторами конкурентоспроможності вважають Ж. Ламбена (J. Lambin), М. Портера (M. Porter), Н. Хоффмана (N. Hoffman) та інших.

При цьому дослідження охоплюють як оцінку рівня кваліфікації на національному рівні (Дж. Альбрехт та С. Вроман, Ю. Ванхала), так і якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності [11, с. 202].

Більшість сучасних дослідників сходяться на думці, що головними факторами підвищення конкурентоспроможності робочої сили є освітянська та знаннева складові, умови праці, показники морального та фізичного здоров'я.

Однак сучасний стан соціально-економічного розвитку України потребує дослідження проблем підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили з урахуванням наслідків пандемії COVID-19, яка пов'язана з оновленням концептуальної бази розробки і реалізацією політики відновлення сфери праці та зайнятості України на основі концепту «Праця 4.0.»

**Метою статті** є аналіз теоретичних і практичних підходів до дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності робочої сили з урахуванням впливу пандемії COVID-19 та обґрунтування пропозицій щодо забезпечення її конкурентних переваг.

В науковій літературі існують три підходи до визначення економічної категорії «конкурентоспроможність робочої сили»: загальнотеоретичний, якісний та кон'юнктурний.

З позиції загальнотеоретичного підходу конкурентоспроможність робочої сили – це обов'язкова невід'ємна складова товарно-грошового виробництва, яка передбачає здатність робочої сили протистояти негативним наслідкам ринкових відносин. Значний внесок в розвиток теоретичних засад дослідження робочої сили внесли українські науковці Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, А. М. Колота, Л. М. Ільч, Л. С. Лісогор, Е. М. Лібанова, І. Л. Петрова та багато інших [5].

Найбільш поширеним підходом у трактуванні поняття «конкурентоспроможність робочої сили» є ототожнення даної категорії з якістю робочої сили. У межах такого підходу під конкурентоспроможністю робочої сили розуміють лише певну систему властивостей робочої сили, тобто її якість.

О. А. Грішнова характеризує конкурентоспроможність як «відповідність якості робочої сили вимогам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше, порівняно з іншими кандидатами, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих якостей» [4, с. 117–126].

До складових якості робочої сили Д. П. Богиня відносить стан здоров'я, інтелектуальні здібності, здатність до адаптації, гнучкість, мобільність тощо [2, с. 264]. Здатність до самоосвіти впродовж життя є дуже впливовим джерелом формування конкурентоспроможності на ринку праці.

Розмежувати категорії «якість робочої сили» та «конкурентоспроможність робочої сили» можна за допомогою кон'юнктурного підходу. Вагомий вклад в його розвиток внесла М. В. Семикіна, яка визначає конкурентоспроможність робочої сили як складову конкурентоспроможності у сфері праці поряд з результатами праці та мотиваційним забезпеченням праці на робочому місці. Сама ж конкурентоспроможність, за думкою автора, включає три напрямки: 1) сукупність характеристик робочої сили (як вартісних, так і якісних) і трудових послуг на

певному сегменті ринку; 2) відповідність працівника попиту роботодавця з точки зору освіти, компетентності, ділових та особистісних якостей, у порівнянні з іншими працівниками; 3) співвідношення ціни робочої сили та загальних витрат на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили [10, с. 94– 103].

Починаючи з березня 2020 р., для боротьби з COVID-пандемією в Україні введено обмежувальні (карантинні) заходи, в межах яких пріоритетною стає політика забезпечення тривалого функціонування економіки, яка здатна підтримувати критичну локальну інфраструктуру, забезпечувати безпечне консервування тимчасово зупинених секторів, сприяти розвитку тих секторів, які можуть розвиватись в умовах обмежувальних заходів тощо.

За висновками фахівців, карантинні обмеження зберуться як мінімум до кінця 2021 року. Тобто потребують уточнення наукові підходи щодо визначення й оцінки конкурентоспроможності робочої сили, найсуттєвіший негативний вплив на яку здійснює поглиблення безробіття як в Україні, так і у світі. У квітні минулого року МВФ спрогнозував, що в розвинених країнах безробіття у 2020 році зросте з 4,8 % до 8,3 %, порівняно з попереднім роком, а падіння світового ВВП у становитиме 3 % (у тому числі в європейських країнах, що розвиваються – 5,2 %) [6, с. 17].

Кількість безробітного населення в Україні (за методологією МОП) у віці 15–70 років за 9 місяців 2019 – 2020 рр. зростає на 182 тис. осіб і становила 1,6 млн осіб. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) у віці 15–70 років зріс з 8,1 % до 9,3 % робочої сили. Зростання рівня безробіття характерне для усіх вікових груп, але найбільший показник (19,3 %) спостерігається серед молоді віком до 25 років, що вдвічі вище середнього показника по Україні.

Посилюється дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Кількість безробітних на одне вільне робоче місце на 01.01.2021 р. складала 11 осіб (на 01.01.2020 р. – 6 осіб). У професійно-кваліфікаційному розрізі найбільший дисбаланс спостерігається серед кваліфікованих робітників сільського господарства (41 претендент на одну вакансію), службовців і керівників (25 осіб), працівників сфери торгівлі та послуг (15 осіб), технічних службовців (15 осіб).

Найбільших труднощів з працевлаштуванням зазнають працівники інтелектуальних професій: юристи, менеджери, економісти, бухгалтери.

Для зниження негативних наслідків безробіття через центри зайнятості було реалізовано урядові проєкти щодо надання фінансової підтримки бізнесу на період карантинних обмежень, що допомогло зберегти понад 500 тис. робочих місць. На 01.01.2021 р. послуги Державної служби зайнятості отримували 1,2 млн громадян, з яких 459 тис. осіб мали статус безробітного, що на 36 % більше, ніж на відповідну дату минулого року. Отримували допомогу по безробіттю 402 тис. осіб [8].

Ще однією тенденцією зниження конкурентоспроможності, яка проявилася під час пандемії, є заплановане масове вивільнення працівників. Так, відсоток такого вивільнення за 9 місяців 2020 року на 52 % більше, ніж за аналогічний період минулого року. Причому переважна кількість попереджень про масове вивільнення припадає на сфери державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування (44 %), охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (24 %).

Але реальна ситуація свідчить про поглиблення «прихованого безробіття» (коли людей масово відправляють в неоплачувані відпустки) як популярну альтернативу звільненню працівників. Таких заходів роботодавці вимушені були дотримуватися в умовах обмеження діяльності через запровадження карантинних заходів. За даними торгово-промислової палати України, 20.03.2020 р. зупинили роботу близько 600–700 тис. підприємців, малих підприємств сфери послуг, освітніх закладів, які надають роботу 3,5–4,0 млн українських громадян [1].

На початку травня 2020 року (за даними Центру економічного відновлення) 11 % підприємств малого та середнього бізнесу припинили роботу; 69 % цих підприємств очікували падіння доходу на 20 % і вище; 36 % вказаних підприємств не мають можливості перейти на роботу в режимі «онлайн» [6, с. 19].

Конкурентоспроможність робочої сили потерпає від збільшення рівня бідності. За даними Інституту демографії та соціальних досліджень ім. В. Птухи, за підсумками 2020 року до категорії бідних потрапить 45 % населення України, що на 17 % вище, ніж у 2019 році. За прогнозними оцінками, найбільше від бідності постраждають домогосподарства з дітьми, старші пенсіонери та діти

віком до 18 років, самотні батьки та особи, для яких основним джерелом доходу є соціальні трансфери. Найбільш негативно ситуація з COVID-19 вплине на доходи мешканців великих міст [3].

Негативний вплив карантинних заходів на стан конкурентоспроможності робочої сили представлено в табл. 1.

Підсумовуючи дані табл. 1, можна зробити наступні висновки. Найбільш постраждалими від проявів пандемії є промисловість, торгівля, туризм, готельно-ресторанний бізнес. В той же час ці галузі створюють найбільшу частину робочих місць та значну частину доданої вартості. Галузями, які характеризуються збільшенням зайнятості, є сектори висококваліфікованих послуг: страхування, фінанси, інформація, зв'язок.

*Таблиця 1*

**Узагальнююча характеристика впливу обмежувальних (карантинних) заходів пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність робочої сили [9]**

<b>Рівні дослідження</b>	<b>Визначення конкурентоспроможності [10, с. 94-103]</b>	<b>Обмежувальні заходи</b>	<b>Характеристика впливу</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Метарівень (глобальний ринок праці)	Конкурентоспроможність робочої сили – відповідність кількості й якості робочої сили, можливостей її реалізації вимогам глобального середовища, що сприяє переходу до інклюзивної, життєздатної та стійкої сфери праці	Глобальний масковий режим. Соціальна ізоляція осіб 60+. Соціальне дистанціювання. Обов'язкова наявність документа про посвідчення особи. Заборона масових і релігійних заходів	Скорочення зайнятості, робітничих прав, втрати робочого часу. Зростання бездіяльності в значно більших масштабах, ніж безробіття. Скорочення загальносвітового обсягу робочого часу. Скорочення середньої тривалості робочого часу на одну людину працездатного віку. Втрата робочих місць в найбільш вразливих секторах (переробна промисловість, сфера послуг, ресторанний бізнес, мистецтво, культура, торгівля) та зростання зайнятості в секторах висококваліфікаційних послуг (страхування, фінанси, інформація, зв'язок).

1	2	3	4
			<p>Збільшення економічної ролі охорони здоров'я.</p> <p>Втрати трудових доходів після державної підтримки доходів (перш за все, молоді, жінок, самозайнятих, низькокваліфікованих працівників).</p> <p>Відсутність соціального діалогу</p>
<p>2. Макрорівень (національний ринок праці)</p>	<p>Конкурентоспроможність робочої сили – динамічна інтегральна кількісно-якісна характеристика робочої сили та можливостей її продуктивного використання в економіці даної країни, у порівнянні з іншими країнами</p>	<p>Обмеження транспортного сполучення.</p> <p>Обмеження роботи підприємств громадського харчування та ТРЦ.</p> <p>Обмеження масових та розважальних заходів.</p> <p>Обмеження закладів, що надають послуги з розміщення (крім готелів, реабілітаційних центрів, санаторно-курортних заходів)</p> <p>Карантин в навчальних закладах.</p> <p>Обмеження відвідування спортивних і дитячих майданчиків</p>	<p>Скорочення мобільності робочої сили в галузях, де неможлива дистанційна робота.</p> <p>Скорочення працівників сфери послуг. Збільшення навантаження на робоче місце.</p> <p>Втрата робочих місць в найбільш вразливих секторах економіки (сфера послуг, ресторанний бізнес, мистецтво, культура, торгівля) та зростання зайнятості в секторах висококваліфікаційних послуг (страхування, фінанси, інформація, зв'язок).</p> <p>Скорочення працівників індустрії розваг і культури, торгівлі, громадського харчування. Зростання конкуренції на даному ринку праці.</p> <p>Створення додаткового навантаження на освітню систему в майбутньому через неможливість переведення навчального процесу в дистанційний формат.</p> <p>Скорочення кількості годин для працюючих батьків в усіх сферах економіки</p>

1	2	3	4
3. Мезорівень (регіональний ринок праці)	Конкурентоспроможність робочої – інтегральна характеристика переваг якості робочої сили та ефективності її залучення і використання на рівні регіонів (галузей економіки)	Віднесення регіону до відповідної зони (зеленої, жовтої, помаранчевої, червоної) за критеріями	Зменшення можливостей продуктивного використання робочої сили аграрної, переробної галузей, ресторанного бізнесу тощо. Збільшення можливостей продуктивного використання робочої сили в ІТ галузі
4. Мікрорівень (локальний ринок праці)	Конкурентоспроможність персоналу як відповідність вимогам (попиту) роботодавця щодо якості й ефективності праці робочої сили	Застосування режиму гнучкого робочого часу, який передбачає різний час початку і закінчення роботи для різних категорій працівників; позмінну роботу працівників; роботу в режимі реального часу через Інтернет зі збереженням заробітної плати; дистанційну (надомну) роботу	Скорочення підприємств малого та середнього бізнесу. Скорочення персоналу підприємств. Неоплачувані відпустки. Переважне скорочення жінок, осіб низькооплачуваних і низькокваліфікованих професій Витіснення молоді з ринку праці. Скорочення трудових доходів. Відсутність соціального діалогу
5. Особистісний рівень	Конкурентоспроможність на рівні окремої особистості (працівника) як засіб реалізації власних здібностей та можливостей, досягнення особистих цілей, порівняно з іншими працівниками	Самоізоляція. Обсервація у випадку зараження. Обов'язковий масковий режим	Втрати робочого часу, що призводять до втрати робочих місць

Зростання економічної ролі внаслідок пандемії характеризує сфера охорони здоров'я. Результатом карантинних заходів може бути падіння ВВП на 20 %, втрати зайнятого населення (13 %), зменшення податкових надходжень на 29 %, а також безпрецедентне скорочення малого бізнесу [6, с. 20].



Міжнародна організація праці розробила модель прогнозування кількості відпрацьованих годин і зайнятості на 2021 р. Для цих прогнозів використовуються три сценарії (базовий, оптимістичний та песимістичний) [7], відповідно до яких було розроблено сценарії прогнозування конкурентоспроможності робочої сили за рівнями дослідження (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, базовий сценарій на всіх рівнях передбачає збереження існуючої конкурентоспроможності робочої сили.

Таблиця 2

**Сценарії прогнозування конкурентоспроможності робочої сили в епоху пандемії за рівнями дослідження**

<b>Рівні конкурентоспроможності</b>	<b>Базовий</b>	<b>Песимістичний</b>	<b>Оптимістичний</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Метарівень	Збереження конкурентоспроможності робочої сили при зберіганні м'яких обмежувальних заходів, суттєвій політичній підтримці, що сприяє нетривалому часу повернення на роботу або пошуку роботи для країн з низьким або середнім рівнем доходу і залежить від корегувань на ринку праці	Різде падіння конкурентоспроможності робочої сили внаслідок слабкого економічного зростання (на 3 пп. менше, ніж в базовому сценарії), зростання безробітних та бездіяльних, стримування економічної активності населення.	Зростання конкурентоспроможності за рахунок більш сильного (на 0,5 пп.) відновлення економіки по відношенню до базового сценарію завдяки проактивним заходам політичного характеру. Швидке зняття обмежень за рахунок всеохоплюючої вакцинації *
Макрорівень	Зниження конкурентоспроможності робочої сили та її продуктивного використання, у порівнянні з високорозвиненими країнами, повільне. Визначається рівнем корегувань на ринку праці. Швидкість корегувань на ринку праці помірною, з незначними довгостроковими згубними наслідками	Швидкість корегувань на ринку праці повільна, з вираженими довгостроковими згубними наслідками, що призводить до рекордної втрати робочої сили внаслідок міграційних процесів, бездіяльності та безробіття, наслідком чого є повільне зниження конкурентоспроможності робочої сили	Швидкість корегувань на ринку праці висока, без довгострокових згубних наслідків, що призводить до збереження робочої сили та підвищення її конкурентоспроможності

1	2	3	4
Мезорівень	Збереження конкурентоспроможності робочої сили в ІТ галузі в зв'язку з діджиталізацією та запровадженням послуг доставки	Продовження тенденції зниження конкурентоспроможності робочої сили у промисловості, сфері послуг, ресторанному бізнесі, мистецтві, культурі, торгівлі. Зростання конкурентоспроможності у страхуванні, фінансах, інформації, зв'язку	Зростання конкурентоспроможності за рахунок проактивного розвитку усіх галузей економіки та зняття карантинних обмежень
Мікрорівень	Збереження конкурентоспроможності персоналу у випадку відповідності вимогам роботодавців стосовно якості, ефективності праці та можливостям пристосуватися до роботи в умовах пандемії COVID-19. Відповідність якісних характеристик робочої сили кон'юнктурі ринку праці	Різке падіння конкурентоспроможності персоналу суб'єктів господарювання, промисловості, сфери послуг, ресторанного бізнесу, мистецтва, культури, торгівлі	Поступове зростання конкурентоспроможності робочої сили завдяки проактивним заходам суб'єктів господарювання та зняття карантинних обмежень
Особистісний рівень	Збереження професійно-кваліфікаційних характеристик, загальноосвітнього рівня, особистісних характеристик працівника; відповідність якісних характеристик робочої сили потребам ринку праці, ціни робочої сили, попиту на неї. Відповідність цих характеристик кон'юнктурі ринку праці	Різке падіння конкурентоспроможності працівника внаслідок уповільненого економічного зростання, збільшення безробітних і бездіяльних внаслідок закриття бізнесу, скорочення робочих місць	Зростання конкурентоспроможності окремого працівника за рахунок збереження та відкриття нових робочих місць

Примітка: \*) згідно зі сценарієм зростання в обзорі МВФ «Перспективи розвитку світової економіки», жовтень 2020.

При песимістичному сценарії передбачається різке падіння конкурентоспроможності робочої сили внаслідок згубних наслідків, спричинених пандемією. Найбільш постраждалими виявляться галузі промисловості, сфери послуг, ресторанного бізнесу, мистецтва, культури, торгівлі, що призведе до падіння конкурентоспроможності персоналу підприємств та окремих працівників, наслідком чого стане подальше збільшення безробітних і бездіяльних внаслідок закриття бізнесу, скорочення робочих місць тощо.

Оптимістичний сценарій можливий тільки при знятті карантинних обмежень та швидкому відновленні економіки, збереженні та відкритті нових робочих місць.

Останні події з поширенням пандемії COVID-19 свідчать про те, що пандемія триватиме набагато довше, а наслідки від розгортання кризових явищ в світі виявляться критичними.

Сценарії та прогнози оцінки щодо розвитку світової економіки та економіки України постійно трансформуються. Зараз в Україні спостерігається чергова хвиля підвищення захворюваності на COVID-19 та різке збільшення кількості хворих, які потребують медичної допомоги. Отже розраховувати на оптимістичний сценарій прогнозування конкурентоспроможності робочої сили передчасно.

Таким чином, вплив пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність робочої сили проявляється на мета-, макро-, мезо-, мікро- та особистісному рівнях і має свої специфічні характеристики, які впливають з обмежувальних заходів на кожному з них.

Слід відмітити, що пандемія 2019 року спричинила випереджаюче зростання бездіяльності, у порівнянні з безробіттям, втрату робочих місць у найбільш вразливих секторах економіки (сфері послуг, ресторанному бізнесі, мистецтві, сфері культури, торгівлі тощо), а також зростання зайнятості в секторах висококваліфікаційних послуг (страхування, фінанси, інформація, зв'язок). Це призвело до стрімкого зростання конкуренції на ринку праці й обмежило конкурентоспроможність робочої сили у вищеперелічених секторах економіки, наслідком чого є поглиблення дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано сценарії прогнозування конкурентоспроможності робочої сили в епоху пандемії за рівнями дослідження: базовий, оптимістичний та песимістичний, які передбачають її збереження, падіння та зростання відповідно.

Все це свідчить про необхідність систематизації подальших досліджень в даному напрямку з метою ефективного управління викликами та загрозами, які впливають на конкурентоспроможність робочої сили в умовах нових епідеміологічних реалій, а також винайдення балансу між обмежувальними заходами і зростанням конкурентоспроможності робочої сили.

### Список використаних джерел

1. Близько 700 тисяч українських бізнесів зупинили виробництво. Торгово-промислова палата. 20.03.2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rubryka.com/2020/03/20/blyzko-700-tysyach-ukrayinskyh-biznesiv-zupynyly-vyrobnytstvo-torgovo-promyslova-palata>.
2. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навч. посібн. [2-ге вид. стер]. Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
3. В Україні наприкінці 2020 року в категорії бідних опиниться 45 % населення: дослідження. Профспілка працівників освіти 08.01.2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pon.org.ua>.
4. Грішнова О. А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // *Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери»*. К.: Ін-т економіки НАН України. 2001. С. 117–126.
5. Економіка праці і соціально-трудові відносини: [навчальний посібник] / Ведерніков М. Д., Хитра О. В., Гарват О. А. та ін. Львів: Новий Світ. 2000. 2012. 380 с.
6. Колот А., Герасименко О. (2020) *Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України*. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. Вилучено з <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>.
7. Міжнародна організація праці «COVID-19 та сфера праці». Вісник МОП: вип. 7, 25.01.2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.ilo.org/moscow/information-resources/publications/WCMS\\_749644/lang--ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/information-resources/publications/WCMS_749644/lang--ru/index.htm).
8. Офіційний веб-сайт державної служби зайнятості: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/index>.
9. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.20 № 1236. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
10. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення / М. В. Семикіна // *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 94–103.
11. Штундер І. О. Ефективна зайнятість: реалії та інноваційні перспективи: моногр. / І. О. Штундер. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2016. 392 с.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

За сучасних умов зростає роль соціальної сфери у розвитку суспільства; при цьому охорона здоров'я та освіта є найбільш важливими галузями, що забезпечують формування трудового потенціалу держави.

В загальному вигляді соціальна відповідальність (СВ) закладу – це сукупність соціальних зобов'язань, що мають добровільний характер та визнаються такими суспільством, і які бере на себе керівництво закладу з метою задоволення соціальних інтересів як персоналу, так і суспільства в цілому [30].

Концепція соціальної відповідальності (стосовно системи охорони здоров'я (СОЗ)) спрямована, насамперед, на формування іміджу відповідального закладу охорони здоров'я (ЗОЗ), який дозволяє зміцнити свою репутацію перед клієнтами (пацієнтами), що набуває значної актуальності саме у період реформування СОЗ.

Соціальна робота в СОЗ – це система заходів, які скеровані на забезпечення, збереження та розвиток працездатності, соціальної активності людей і сприяння здоровому способу життя громадян.

Медична реформа була однією з найбільш очікуваних реформ в Україні. З одного боку, вона докорінно змінила СОЗ в державі, з іншого, як і будь-яка реформа, безпосередньо пов'язана з людьми, викликала величезну кількість суперечок і негативу [7, 9].

Протягом 2017 року МОЗ у партнерстві з громадськими та міжнародними організаціями провело у всіх регіонах України консультації щодо впровадження реформи.

19 жовтня 2017 року Верховна Рада дала «старт» реформі, ухваливши Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [21]. Цей закон запроваджує в Україні практику встановлення гарантій з медичного обслуговування – програму державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій) як перелік та обсяг медичних послуг і ліків, які оплачуються з державного бюджету на основі єдиних національних тарифів [22].

В міжнародній практиці усталеним терміном для позначення гарантій держави щодо надання медичної допомоги є «державний гарантований пакет». Запровадження програми медичних гарантій в Україні допоможе покращити стан здоров'я населення, захистити пацієнтів від катастрофічних витрат на охорону здоров'я, забезпечити справедливий розподіл ресурсів, зробити СОЗ більш прозорою, а також сконцентрувати ресурси на найбільш результативних і необхідних послугах [1]. Тариф на оплату наданих медичних послуг встановлюється як комбінація глобальної ставки та ставки на пролікований випадок на основі діагностично-споріднених груп.

На законодавчому рівні вимоги до медичних послуг були сформовані таким чином, що будь-який заклад, незалежно від його назви, форми власності, рівня надання медичної допомоги та спеціалізації, який відповідає вимогам до надання послуг в межах «Програми медичних гарантій», може укласти договір з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) на надання відповідної послуги/групи послуг [17].

Українці дещо з недовірою ставляться до медичної реформи. Так само населення ставиться і до запровадження програми державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій). Змінити ставлення українського суспільства до медичної реформи не можливо лише за рахунок просвітницької діяльності, коли громадяни дізнаються, як зросла якість їх життя за рахунок медичної реформи.

Важливим інструментом покращення сприйняття любого бізнесу громадами є таке соціальне явище, як соціальна відповідальність (СВ) любых бізнес-структур взагалі та ЗОЗ зокрема.

Концепція СВ-бізнесу почала формуватися наприкінці 1960-х – початку 1970-х років у Великобританії, Японії, США та Німеччини. В сучасній літературі існують безліч підходів до визначення сутності поняття «соціальна відповідальність», деякі з яких наведено в табл. 1.

У більшості випадків СВ українських закладів та організацій націлена, передусім, на трудові відносини між робітниками і роботодавцем та заходи, скеровані на захист здоров'я та безпеку споживачів [4].

Відсутність єдиного підходу до тлумачення сутності поняття «соціальна відповідальність» щодо функціонування ЗОЗ та її складових є сучасною проблемою, яка перешкоджає ефективному втіленню принципів СВ у практику

функціонування ЗОЗ та розвитку всієї галузі в цілому. Отже виникає необхідність в уточненні сутності поняття «соціальна відповідальність» щодо ЗОЗ, враховуючи особливості їх функціонування та роль у вирішенні соціальних проблем.

Таблиця 1

**Визначення поняття «соціальна відповідальність»**

<b>Визначення</b>	<b>Науковець</b>
Соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами	О. О. Охріменко, Т. В. Іванова [18]
Складна багатокомпонентна система принципів діяльності бізнес-організацій, процесів соціальної взаємодії, а також соціальних заходів та їх результатів	О. В. Дудкін [6]
Сфера діяльності підприємства, яка характеризується вирішенням соціально значущих проблем як у самому бізнесі, так і за його межами, тобто на виробничому (локальному), місцевому, регіональному та національному рівнях	С. В. Мельник [14]
Дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести доповнюючий обов'язок особистого чи майнового характеру	Р. Хачатуров, Р. Ягутян [25]
Зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що порушують соціальну комунікацію, і являє собою легітимну соціальну відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання»	О. Полякова [20]
Обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом	І. Семякін [23]

СВ є тим фундаментом, на якому побудована вся система відносин у суспільстві, та виступає невід'ємним елементом у системі «людина – держава – суспільство» [5]; відповідальність виступає вагомим інструментом у механізмі соціального контролю, забезпечуючи відповідною мірою його результативність.

Під відповідальністю слід розуміти реальні вчинки людини, які узгоджені з вимогами соціальних норм, а в соціальному плані – негативні наслідки для людини, які настають внаслідок неузгодженості її вчинків з соціальними нормами та вимогами до них [32].

Натомість, під потенційною відповідальністю в соціальному плані розуміють наявність дієвого механізму соціального контролю, здатного забезпечити притягнення кожного винного до відповідного виду соціальної відповідальності у випадках порушення ним приписів соціальних норм та правил, а в особистісному –

усвідомлення людиною необхідність відповідальності за наслідки особистої діяльності [33].

Т. Маматова наголошує, що тільки в разі адаптації національного законодавства, а саме законів та нормативно-правових-актів, до норм міжнародного законодавства у сфері соціальної відповідальності зможе надати поштовх до розвитку та поширення цього явища в українському бізнес-суспільстві [10].

Отже, можна констатувати, що під соціальною відповідальністю необхідно розуміти обов'язок щодо додержання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, який проявляється у безвідповідальній поведінці, що протистоїть приписам цих норм та порушує суспільний порядок, – покарання винним у вигляді позбавлення особистісного чи майнового характеру [25].

В даній роботі «соціальна відповідальність» розглядається як багатоаспектне поняття, яке складається з відповідальності особи перед своєю особистістю, перед суспільством, суспільства перед особою та складається з дотримання морально-етичних і соціальних норм, за порушення яких передбачається кримінальне або адміністративне покарання.

СВ закладів складається з рівня залучення їх до вирішення соціальних проблем, активної взаємодії з державними органами, некомерційними організаціями й іншими громадськими інститутами.

Можна узагальнено виділити основні рівні заглиблення закладу в соціально відповідальні процеси в залежності від мотивації та зв'язку заходів соціальної відповідальності з економічними результатами діяльності закладу. Відповідно більш високий рівень характеризується більшим обсягом зобов'язань, які приймає заклад.

Перший рівень є базовим, який містить початкові передумови для подальшого формування соціально відповідальної поведінки [27]. На даному рівні головним принципом є повне виконання закладом усіх зобов'язань у рамках вимог, сформульованих законодавством. Рівень державних і місцевих заходів, як системи суспільно-економічних заходів, спрямованих на матеріальне забезпечення населення від соціальних ризиків (хвороба, інвалідність, старість, втрата годувальника, безробіття, нещасний випадок на виробництві тощо), – це рівні соціального забезпечення (соціальний захист) [16].

У якості головного пріоритету другого рівня соціальної відповідальності передбачається проведення заходів соціальної відповідальності, які позитивно



(як очікується) відобразяться на економічних результатах закладу. Він передбачає забезпечення персоналу закладу як умовами існування, які можна вважати адекватними, так і належними умовами праці, що разом з певним набором соціальних послуг і пільг створить умови для підвищення рівня лояльності персоналу. Існують два напрямки реалізації ініціатив на цій стадії: а) ініціативи, які спрямовані на розвиток потенціалу персоналу закладу, підвищення професійних якостей та кваліфікації, підвищення охорони праці, турбота про здоров'я робітників; б) більш широкі ініціативи, пов'язані з покращенням житлових умов робітників, пенсійні програми та заходи, спрямовані на піклування про сім'ї співробітників закладу, розвиток об'єктів соціальної сфери [18]. Також до другого рівня соціальної відповідальності відносяться зовнішні аспекти діяльності закладу.

Третій рівень соціальної відповідальності передбачає заходи, від яких економічна вигода не є очевидною та включає такі суспільно значущі форми соціальної активності, як підтримка історичних пам'яток, культурних і спортивних заходів [44].

Основними принципами СВ є: підзвітність, яка полягає у тому, що організація має звітувати щодо впливу своєї діяльності на суспільство та довкілля; прозорість, яка означає, що суб'єктам господарської діяльності потрібно бути чесними в їх рішеннях і діяльності, які впливають на інших; гуманність – визнання важливості та загальності прав людини, зазначених у Всесвітній Декларації з прав людини [2]; страх як категорія, що обмежує ті сфери життя, на які ні в якому разі не повинен поширюватися вплив людини (страх за майбутнє людства, породжений благоговінням перед життям); поміркованість у прийнятті тих чи інших рішень (мета поміркованості – збереження життя, і лише майбутнє покоління здатне повноцінно оцінити наслідки сьогоденної діяльності); патріотизм як розуміння важливості та необхідності Батьківщини; відчуття обов'язку як моральне зобов'язання людини, котре вона виконує з почуттям совісті; моральність як особлива сфера суспільної свідомості та вид суспільних відносин, які мають мету – сформувати способи нормативного регулювання поведінки та дій людей у суспільстві за допомогою норм, принципів і категорій моралі; духовність як процес гармонійного розвитку духовних задатків людини; професійна компетентність – наявність знань, досвіду, здобування освіти у відповідній галузі діяльності; творча спрямованість як схильність до творчої ініціативи; працелюбність як риса

характеру, котра полягає у позитивному ставленні особистості до процесу трудової діяльності, що виражається через активність, ініціативність, добросовісність, дисциплінованість тощо [29].

На сьогоднішній день особливого значення набуває встановлення якісних і взаємовигідних зв'язків медичного закладу з суспільством, що передбачає розвиток відносин зі споживачами, працівниками та суспільством в цілому, а також дотримання принципів екологічної безпеки.

Існують декілька підходів науковців до реалізації соціальної відповідальності ЗОЗ, а саме: неприйняття цієї концепції, декларативний, комерційний, альтруїстичний та комплексний підходи [10, 26]. Соціальні витрати закладів при комерційному підході трактуються як соціальні інвестиції та розглядаються з точки зору економічного інтересу, зростання прибутковості, набуття конкурентних або інших переваг для закладу чи іншої установи [19].

Існує міжнародний стандарт «Соціальна відповідальність» (SA8000) – уніфікований стандарт, який визначає вимоги щодо соціального захисту, що дають можливість закладу: 1 – розробляти, підтримувати та запроваджувати політику і методи управління питаннями, які заклад може контролювати або на які він може впливати; 2 – демонструвати зацікавленим сторонам, що його політика, методи і дії відповідають вимогам даного стандарту [15]. Заклад повинен дотримуватися національного законодавства й інших законів, що застосовуються; виконувати інші вимоги, стосовно яких він бере на себе зобов'язання, а також даний стандарт. Заклад повинен встановлювати, документувати, підтримувати і поширювати серед персоналу й інших зацікавлених сторін політику та методи сприяння впровадження соціально відповідальних заходів [15].

Зовнішня складова соціальної відповідальності ЗОЗ викликає найбільшу кількість суперечок щодо формування відносин закладу на засадах соціальної відповідальності. Складові соціальної відповідальності ЗОЗ наведено на рис. 1.

Працюючи в тісному співробітництві з партнерами-постачальниками, партнерами з обслуговування медичної апаратури й іншими, ЗОЗ можуть зменшувати складність та вартість медичних послуг, а також підвищувати їх якість. Результатом встановлення партнерських відносин можуть стати справедливі ціни, виконання умов, а також якість та надійність постачання. Втім, запроваджуючи практики соціальної та екологічної відповідальності, всі ЗОЗ повинні дотримуватися відповідних встановлених правил і законів про захист економічної конкуренції.

### Зовнішні складові соціальної відповідальності

- сприяння охороні навколишнього середовища (підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат на споживання води й електроенергії, одержання переваг від переробки вторинної сировини);
- готовність брати участь в ліквідації кризових ситуацій (надання немедичної допомоги постраждалим в результаті стихійного лиха – забезпечення теплими речами, можливості зв'язку з родними, забезпечення транспортними засобами, надання фінансової допомоги через перерахування грошових коштів до спеціального фонду та ін.);
- спонсорство і благодійність;
- взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою;
- відповідальність перед споживачами послуг (надання якісної медичної допомоги);
- інформування про ризики, пов'язані з діяльністю закладу охорони здоров'я;
- допомога при катастрофах та стихійних лихах;
- встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності, ніж вимагає законодавча база.

### Внутрішні складові соціальної відповідальності

- охорона праці та здоров'я працівників;
- розширення робочих місць;
- забезпечення гідної заробітної плати;
- працівники беруть участь у розвитку закладу та якісно виконують свою роботу;
- впровадження нових технологій та форм організації праці.

### Рис. 1. Складові соціальної відповідальності ЗОЗ

*Джерело:* складено автором за даними [34, 35]

Таким чином, формування здорових взаємовигідних відносин між ЗОЗ і зовнішніми організаціями та фізичними особами на засадах соціальної відповідальності дає змогу одним надавати, а другим отримувати своєчасну й якісну медичну допомогу.

Обов'язково повинен існувати прямий та зворотний інформаційний зв'язок між суб'єктом соціальної відповідальності між суб'єктом господарювання – ЗОЗ, та об'єктами відповідальності – зацікавленими особами або їхніми групами [31].

Результативність соціальної відповідальності галузі охорони здоров'я на рівні народного господарства виражається ступенем його впливу на збереження та поліпшення здоров'я населення, у підйомі продуктивності праці, запобіганні фінансових витрат на охорону здоров'я та витрат на соціальне страхування і соціальне забезпечення, економії витрат в галузях матеріального виробництва та невиробничої сфери, збільшенні приросту національного доходу.

Ефективність галузі охорони здоров'я, її служб і окремих заходів вимірюється сукупністю критеріїв та показників, які характеризують будь-яку сторону процесу медичної діяльності.

Розрахунок показників ефективності роботи медичного закладу проводиться за наступними напрямками:

- видом ефективності: медична, соціальна, економічна;
- рівнем: рівень роботи лікаря, рівень роботи підрозділів, рівень роботи ЗОЗ, рівень роботи галузі охорони здоров'я, рівень народного господарства;
- етапами або розділами роботи: на етапі профілактики захворювання, на етапі лікування захворювання або на етапі реабілітації;
- обсягом роботи: ефективність лікувально-профілактичних заходів та ефективність медико-соціальних програм;
- способом вимірювання результатів: через зниження витрат та економію ресурсів; через додатково отриманий результат; інтегрований показник, який дозволяє враховувати усі результати;
- витратами: витрати суспільної праці, сумарний показник витрат живої і суспільної праці;
- формою показників: нормативні показники здоров'я населення, вартісні показники, показники трудових витрат.

Результати тих чи інших заходів медичного закладу та його підрозділів і програм аналізуються з позицій соціальної, медичної й економічної ефективності та відповідальності, серед яких пріоритетними є медична та соціальна відповідальність. Економічна ефективність в охороні здоров'я не може бути визначальною при виборі різноманітних засобів профілактики, лікування, організаційних форм надання меддопомоги [47]. Але критерії економічної ефективності (поряд з медичною та соціальною ефективністю) можуть допомогти у зазначенні черговості проведення заходів в умовах недостатності ресурсів. Існують взаємозв'язок і взаємообумовленість між медичною, соціальною й економічною ефективністю та відповідальністю [45].

Результативність соціальної відповідальності – це ступінь досягнення соціального результату [46]. На рівні конкретного онкохворого – це повернення його до праці й активного життя в суспільстві, задоволеність медичною допомогою [13].

При розгляді результативності впровадження культури соціальної відповідальності всієї галузі – це збільшення тривалості майбутнього життя населення, зниження рівня показників смертності й інвалідності, задоволеність суспільства в цілому системою надання медичної допомоги [28].

Оцінюючи результативність існуючої або тієї, що формується, соціальної відповідальності в управлінні медичного закладу, слід враховувати і такі інтегральні категорії, як якість та рівень життя громадян – показники загальної соціальної ефективності управління.

Для оцінки результативності соціальної відповідальності в управлінні ЗОЗ необхідно розробити критерії результативності, за якими будемо оцінювати роботу ЗОЗ на засадах соціальної відповідальності. Поняття «критерій результативності управління» має на увазі ознаку або сукупність ознак, на підставі яких оцінюється результативність системи управління в цілому, а також окремих управлінських рішень [8].

Наприклад, у Статуті ЗОЗ можна знайти наступні компоненти, які мають пряме відношення до соціальної відповідальності:

- проведення медико-просвітницької роботи за різними напрямками;
- впровадження системи заходів з виховання у населення (дорослих і дітей) здорового способу життя;
- профілактичне поглиблене обстеження населення, спрямоване на виявлення груп ризику й осіб, у яких вже розвиваються патологічні онкологічні стани, а також хворих з метою попередження розвитку або прогресування ускладнень;
- забезпечення отримання пільг пацієнтами відповідно до нормативно-законодавчої бази країни у галузі охорони здоров'я;
- виконання соціально-трудова зобов'язань перед працівниками закладу;
- виконання партнерських зобов'язань перед зовнішніми організаціями та фізичними особами на засадах соціальної відповідальності.

Перераховані вище компоненти СВ можуть слугувати критеріями оцінки результативності існуючої соціальної відповідальності в управлінні медичним закладом.

Критерії та коефіцієнти результативності соціальної відповідальності в управлінні можна надати у табличному вигляді (табл. 2).

Отже, результативність соціальної відповідальності галузі охорони здоров'я, її служб та окремих заходів вимірюється сукупністю критеріїв і показників, які

характеризують будь-яку сторону процесу медичної діяльності. СВ кожного медичного закладу повинна бути спрямована на забезпечення збереження та розвиток оптимальної працездатності й соціальної активності людей, сприяння здоровому способу життя громадян.

Таблиця 2

**Критерії та коефіцієнти ефективності соціальної відповідальності  
в управлінні закладом охорони здоров'я**

№ з/п	Критерії ефективності соціальної відповідальності	Коефіцієнт ефективності СВ, %	Оцінка ефективності СВ
1	Проведення медико-просвітницької роботи за різними напрямками	81 – 100	відмінно
		61 – 80	добре
		41 – 60	задовільно
		0 – 40	незадовільно
2	Вжиття комплексу заходів з виховання у населення здорового способу життя	81 – 100	відмінно
		61 – 80	добре
		41 – 60	задовільно
		0 – 40	незадовільно
3	Профілактичне поглиблене обстеження населення з метою виявлення груп ризику, осіб, у яких розвиваються патологічні стани, і хворих з метою попередження розвитку та прогресування у них ускладнень	81 – 100	відмінно
		61 – 80	добре
		41 – 60	задовільно
		0 – 40	незадовільно
4	Забезпечення отримання пільг пацієнтами відповідно до нормативно-законодавчої бази країни у галузі охорони здоров'я	81 – 100	відмінно
		61 – 80	добре
		41 – 60	задовільно
		0 – 40	незадовільно
5	Виконання соціально-трудових зобов'язань перед працівниками	81 – 100	відмінно
		61 – 80	добре
		41 – 60	задовільно
		0 – 40	незадовільно
6	Виконання партнерських зобов'язань перед зовнішніми організаціями та фізичними особами на засадах соціальної відповідальності	81 – 100	відмінно
		61 – 80	добре
		41 – 60	задовільно
		0 – 40	незадовільно

Як вказано у роботі [12], формування системи менеджменту соціальної відповідальності спрощується, коли використовують визнані на рівні міжнародних стандартів принципи й усталені практики, які дозволяють підприємству продемонструвати власну надійність та відповідальність. Саме на спрощення процесу впровадження ідеології соціальної відповідальності спрямовані настанови міжнародного стандарту ISO 26000 [36] та стандартів ISO серії 37000 [37–43].

Процес формування концепції соціальної відповідальності лікувальних закладів відбувається за рахунок формування національної моделі соціальної відповідальності, що поєднує загальносвітові тенденції розвитку практики соціальної відповідальності в розвинених країнах, які мають позитивний досвід стосовно впровадження в ЗОЗ, а також особливостей трансформаційного процесу вітчизняної соціально-економічної системи.

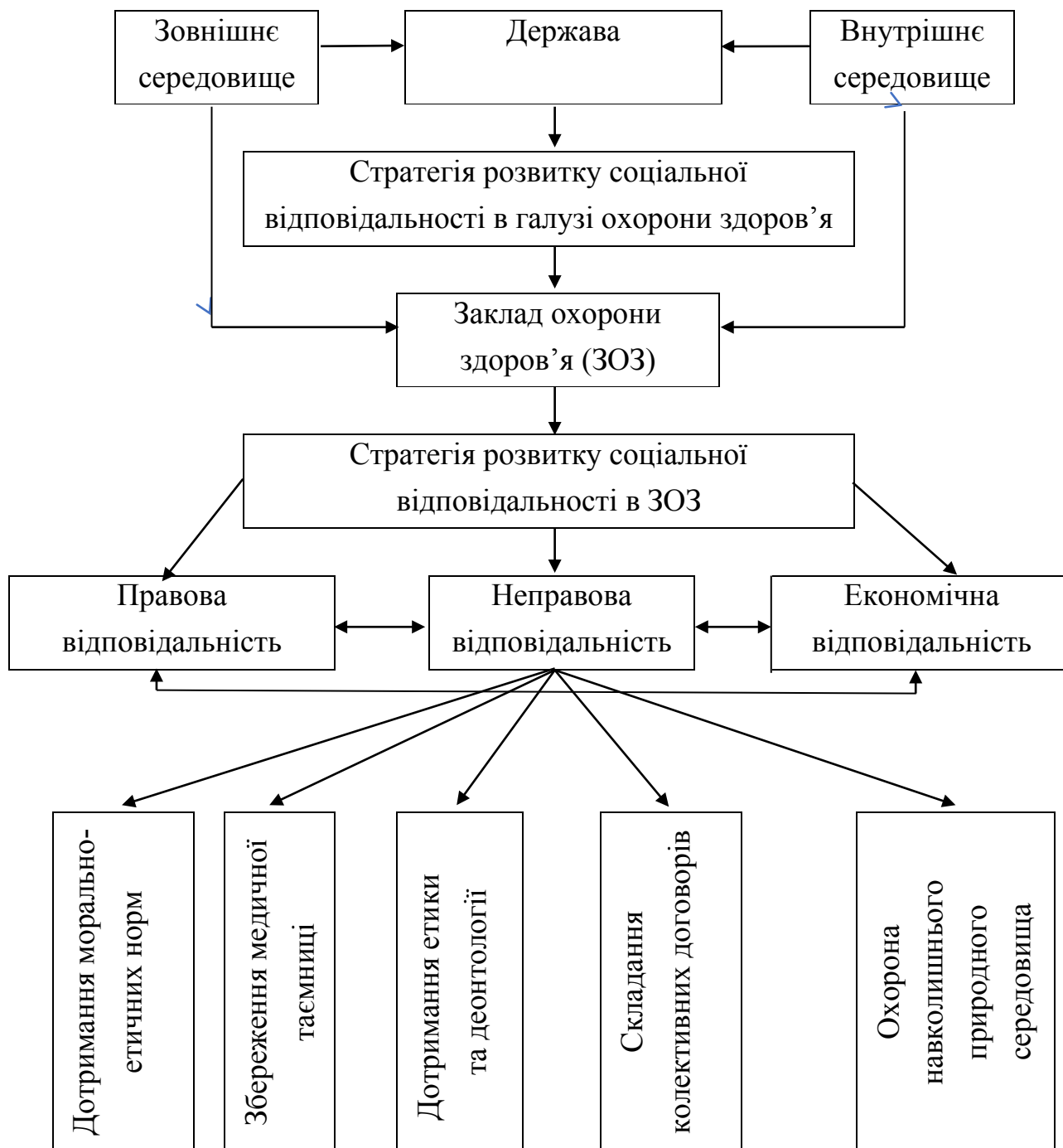
Механізми управління та розвитку соціальної відповідальності формуються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовищ та відображає взаємозв'язок логічної моделі управління з урахуванням методів й інструментів як суб'єктів управління державної вертикалі, так і внутрішньої системи управління ЗОЗ (рис. 2) [35].

Під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища відбуваються зміни на рівні держави, в результаті чого формується та впроваджується стратегія розвитку соціальної відповідальності в галузі охорони здоров'я і безпосередньо у закладах СОЗ. ЗОЗ розробляють стратегію розвитку соціальної відповідальності відповідно до свого спектра надання медичних послуг за напрямками правової, неправової та економічної відповідальності, які тісно взаємопов'язані. Найбільш різноманітною є неправова відповідальність, складовими якої є: дотримання морально-етичних норм, збереження медичної таємниці, дотримання етики та деонтології, складання колективних договорів й охорона навколишнього середовища. Сукупність виконання поставлених задач щодо розвитку та покращення соціальної відповідальності за визначеними напрямками дозволить досягти належного рівня у взаємовідносинах між ЗОЗ та державою, ЗОЗ та робітниками, ЗОЗ та пацієнтами, тобто усіма стейкхолдерами, які мають відношення до закладу [35].

На базовому рівні соціальної відповідальності знаходяться: розвиток ЗОЗ, дотримання вимог податкового законодавства, якість медичних послуг, створення або впровадження нових технологій, дотримання етичних норм у конкуренції, розширення робочих місць, забезпечення гідної заробітної плати та нормальних умов праці працівникам [27]. На кожному складову базового рівня соціальної відповідальності адміністрація ЗОЗ може впливати в більшій або меншій мірі.

Другий рівень складає нормативна СВ ЗОЗ, яка передбачає участь у вирішенні вагомих соціально-економічних проблем суспільства відповідно до напрямків діяльності. Це управління і контроль за якісним виконанням головної

задачі ЗОЗ – надання медичних послуг – яка напряду залежить від кваліфікаційного управління ЗОЗ, наявності кваліфікованих медичних кадрів, устаткування лікувального закладу.



**Рис. 2. Схема механізму управління соціальною відповідальністю в ЗОЗ**

*Джерело: розроблено авторами*

До третього рівня соціальної відповідальності відноситься ситуаційна благодійність, надання допомоги тим, хто перебуває в скрутних обставинах



тощо. Перебуваючи в рамках бюджетного фінансування, ЗОЗ не має можливості надавати значущу матеріальну допомогу та суттєво впливати на ситуації подібного роду, але може надати медичну допомогу в межах своєї діяльності.

До четвертого рівня соціальної відповідальності ЗОЗ відноситься наднормативна СВ – участь у національних проєктах з вирішення найгостріших соціально-економічних проблем суспільства, надання допомоги при стихійних лихах і катастрофах тощо. При бажанні, можливо виконати навіть і четвертий (наднормативний) рівень соціальної відповідальності – це прийом і надання медичної допомоги постраждалим у стінах ЗОЗ, скерування медичних працівників у зону лиха для надання медичної допомоги на території події.

До п'ятого рівня соціальної відповідальності відноситься діяльність ЗОЗ, спрямована на майбутнє суспільства, духовний і культурний розвиток громадян. Напрямки дії лікувального закладу до реалізації даного рівня можуть буди різноманітними та мати багато складових.

Розглянемо конкретні заходи щодо підвищення результативності та посилення соціальної відповідальності в управлінні ЗОЗ.

Одним з головних принципів ефективного розвитку соціальної відповідальності лікувального закладу є раціональне використання ресурсів, що досягається шляхом формування ефекту синергії. Ефект синергії – це ефект від спільної дії всіх елементів ЗОЗ, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних показників. Це пояснюється тим, що суб'єкт господарювання, як відкрита система, одночасно здійснює виконання виробничої та соціальної функцій.

Отже, до механізмів соціальної відповідальності в управлінні медичним закладом вважаємо можливим віднести:

- механізм стимуляції отримання співробітниками знань та практичних навичок з новітніх технологій або суміжних спеціальностей;
- надання можливості вибору навчального закладу, в якому проходити підвищення кваліфікації та напрямку кваліфікаційного розвитку;
- забезпечення безкоштовного проходження тематичних і передатестаційних курсів підвищення кваліфікації незалежно від вибору навчального закладу;
- забезпечення використання в лікувальному закладі отриманих навичок;
- забезпечення матеріальної винагороди за впровадження в медичну практику лікувального закладу новітніх технологій з подальшою відсотковою доплатою до

заробітної плати відповідно до кількості й якості наданих медичних послуг за даним впровадженням на госпрозрахункових підставах.

Діяльність медичного закладу спрямована на майбутнє суспільства. Духовний і культурний розвиток громадян можна різноманітиту впровадженням соціальних програм, скерованих, насамперед, на покращення медичного обслуговування населення.

Серед рутинної роботи з надання медичних послуг можна виділити напрямки за пільговими або віковими верстами населення, наприклад такі:

– «медична допомога учасникам бойових дій» – виділення окремого часу для проведення медичних оглядів учасників бойових дій, проведення лабораторних та інструментальних обстежень. Умови виконання: додаткові матеріальні витрати не потрібні (фінансування проведено державою), надання інформації через дільничну службу;

– «медична допомога ліквідаторам та постраждалим від аварії на ЧАЕС» – виділення окремого часу для проведення медичних оглядів учасників бойових дій, проведення лабораторних та інструментальних обстежень. Умови виконання: додаткові матеріальні витрати не потрібні (фінансування проведено державою), надання інформації через дільничну службу;

– «здорові дівчини – здорова нація» – медичний огляд дівчин у навчальних закладах I та II рівня акредитації, проведення лабораторних та інструментальних обстежень. Умови виконання: додаткові матеріальні витрати не потрібні, надання інформації через працівників ректорату та деканатів відповідних вузів;

– «допоможи собі та ближньому» – проведення лекцій та практичних занять з дорослими й підлітками щодо необхідності відмови від звичок і способу життя, як можуть призвести до онкологічних захворювань. Лекторський склад: фахівці ЗОЗ;

– «люди в білих халатах» – професійна орієнтація дітей старших класів. Умови виконання: додаткові матеріальні витрати не потрібні, погодження заходу з адміністрацією відповідних навчальних закладів.

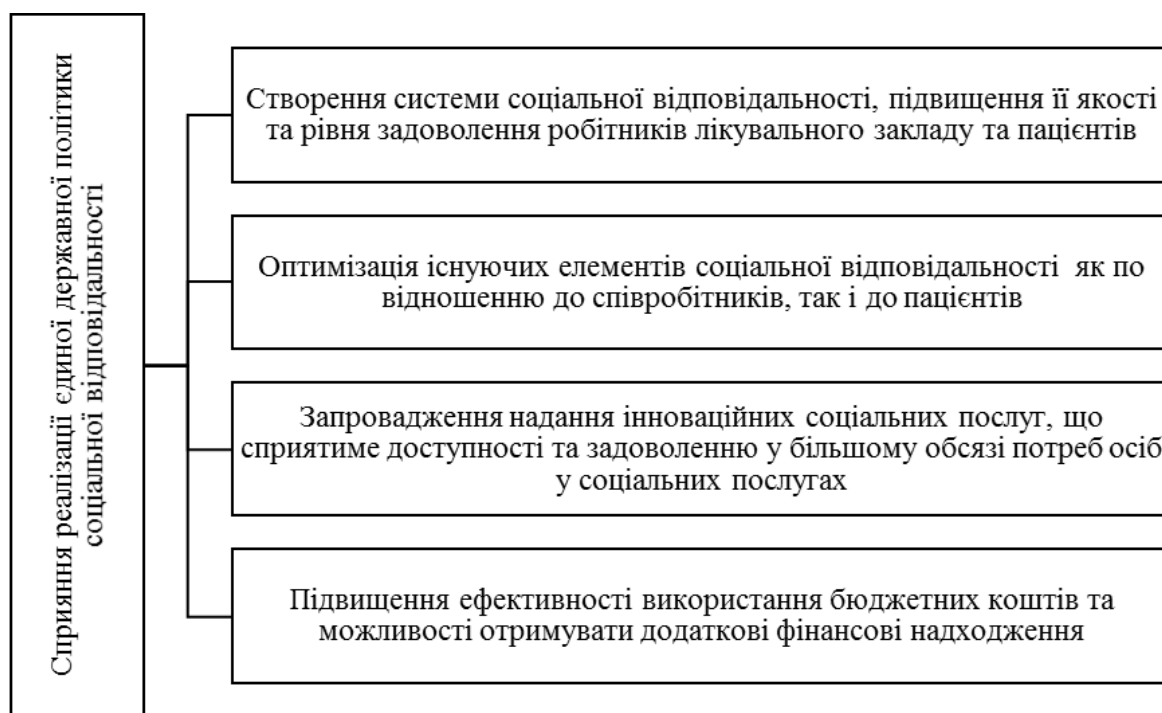
Таким чином, для підвищення соціальної відповідальності в управлінні ЗОЗ не завжди необхідно залучати додаткові кошти, а достатньо мати лише бажання зробити добру справу, бути найбільш корисним і відповідальним за здоров'я та життя людини, її сучасне та майбутнє.

Але ефективне використання «бонусів» від соціально орієнтованого менеджменту в ЗОЗ неможливе без поширення інформації про ці заходи. Для цього можна обрати наступні шляхи.

По-перше, надавати інформацію про проведення роботи на засадах соціальної відповідальності та благодійні заходи у засоби масової інформації. Це відіграє важливу роль у поліпшенні відносин між суспільством і лікувальним закладом, сприяє розширенню комунікативних стосунків, позитивного позиціонування перед громадськістю, створення привабливого іміджу. Зовнішня СВ включає, як правило, благодійні заходи, охорону навколишнього середовища, взаємодію з місцевими органами влади (особливо в кризових ситуаціях), відповідальність перед споживачами медичних послуг [3].

По-друге, внутрішнє освітлення благодійних акцій може бути навіть значніше, ніж зовнішнє, оскільки дозволяє поліпшити систему мікроклімату в колективі, створити у співробітників відчуття власної захищеності, радикально змінити модель поведінки лікувального закладу, менталітет її працівників і керівників середнього та нижнього рівня [3].

Очікувані результати підвищення результативності та посилення соціальної відповідальності в управлінні ЗОЗ наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Очікувані результати підвищення результативності та посилення соціальної відповідальності в управлінні ЗОЗ**

*Джерело: розроблено авторами*

Досягнення даної мети відбуватиметься через створення автентичної системи соціальної відповідальності, підвищення її якості та рівня задоволення робітників лікувального закладу і пацієнтів; оптимізацію існуючих елементів соціальної відповідальності як по відношенню до співробітників, так і до пацієнтів; запровадження надання інноваційних соціальних послуг, що сприятиме доступності та задоволенню у більшому обсязі потреб осіб у соціальних послугах; підвищення ефективності використання бюджетних коштів і можливості отримувати додаткові фінансові надходження.

Підсумовуючи, можна зазначити, що для підвищення результативності та посилення соціальної відповідальності не завжди необхідні великі кадрові і матеріальні ресурси. Треба просто мати бажання бути відповідальними перед людиною, суспільством, державою і, найголовніше, – перед самим собою.

Для підвищення результативності та посилення соціальної відповідальності необхідно шукати, розробляти та впроваджувати нові шляхи фінансування, що дозволить розширити коло вже існуючих соціальних проєктів і втілювати в життя нові.

### Список використаних джерел

1. Волкова А. В., Рищенко О. О. Нормативно-правовий аналіз програми медичних гарантій в умовах реформування системи охорони здоров'я України. URL: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/handle/123456789/23395> (дата звернення 25.02.2021).
2. Всесвітня Декларація з прав людини URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/3722/%D0%97%\\_\(дата звернення 20.01.2021\)](http://www.un.org.ua/images/documents/3722/%D0%97%_(дата звернення 20.01.2021)).
3. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми // Економічний вісник Донбасу. – 2014. № 2 (36). С. 187–192.
4. Гринько Т. В., Шевченко В. А. Організаційно-економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. праць. Київ. 2016. № 36–37. С. 96–110.
5. Грищук В. К. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 152 с.
6. Дудкін О. В. Трансформація сутності соціальної відповідальності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. № 5/1. С. 150–155.
7. Книш С. В. Врегулювання суспільних відносин у сфері охорони здоров'я в Україні адміністративно-правовими засобами. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2018. № 16. С. 45–52.
8. Коваль В. В. Методика оцінювання результативності впровадження та використання системи управління якістю у ВНЗ. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4464>.
9. Костюк В. С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 24 (2). С. 39–43.

10. Кравченко Н. В., Ковальчук Т. М. Соціальні інвестиції: сутність і роль у формуванні ресурсно-компетенційної бази підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №15. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/47.pdf>.
11. Маматова Т. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1 (4). С. 109–120.
12. Маматова Т. В., Серьогіна Н. К., Кравцова Т. В. Системи менеджменту соціальної відповідальності на основі стандартів ISO як фактор забезпечення сталого розвитку. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля (Сєверодонецьк), 2019. № 2 (70). С. 13–23.
13. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки : зб. наук. пр.* 2016. № 19. С. 23–29.
14. Мельник С. В., Чумаков Д. Д., Мартиненко М. М. Методичні рекомендації щодо формування та впровадження в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу. Луганськ: ДУН-ДІ СТВ, 2012. 27 с.
15. Міжнародний стандарт SA8000:2001. Соціальна відповідальність. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07> (дата звернення 16.12.2020).
16. Надрага В. І. Соціальний захист в системі мінімізації соціальних ризиків. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»*. 2014. № 2 (8). С. 486–491.
17. НЗСУ. Вимоги ПМГ 2020. URL: <https://nszu.gov.ua/likar-2020> (дата звернення 27.01.2021).
18. Охріменко О., Іванова Т. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. – 180 с.
19. Панухник О. В., Плекан У. М. Соціальні інвестиції як форма суспільної поведінки носіїв соціальної відповідальності. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 51–61.
20. Полякова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 279–283.
21. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. №2168-VIII (ред. 01.01.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
22. Програма медичних гарантій: впровадження в Україні. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3798-programa\\_medicnih\\_garantij\\_vprovadzenna\\_v\\_ukraini.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3798-programa_medicnih_garantij_vprovadzenna_v_ukraini.pdf) (дата звернення 29.01.2021).
23. Семякин М. Н. Источники гражданского права: проблемы теории и практики. Москва : Юрлитин-форм, 2010. 389 с.
24. Сміянова М. В. Задоволеність клієнтів якістю отриманих послуг як індикатор менеджменту у медичних організаціях (на прикладі ТОВ «Медея Суми») : дис. – Сумський державний університет, 2020.
25. Хачатуров Р. Л., Ягутян Р. Г. Юридическая ответственность. Тольятти : Междунар. академ. бизнеса и банковского дела, 1995. 200 с.
26. Царик І. М., Михайловська О. В. Методика оцінки соціальних інвестицій бізнесу. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки*. 2012. № 2. С. 54–59.
27. Шандова Н. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в контексті життєвого циклу організації. *Економічний простір*. 2015. № 102. С. 249–259.
28. Шульц С. Л., Карп'як М. О. Організаційно-інституційні особливості реформування системи охорони здоров'я в Україні в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2017. № 3. С. 108–115.
29. Юр'єва І. А., Голєніщева Т. Ю., Бегунов А. І. Аналіз соціально відповідальної поведінки та трудових відносин на підприємстві. *Економічні науки*. 2016. № 47. С. 109–113.
30. Berger-Walliser G., Scott I. Redefining corporate social responsibility in an era of globalization and regulatory hardening. *American Business Law Journal*. 2018. Т. 55. № 1. Р. 167–218.

31. David P., Sklar M. D. Academic Medicine. Arizona State University: 2018. V. 93. № 9. URL: <https://journals.lww.com/academicmedicine/pages/default.aspx>.
32. Finn J. L. Just practice: A social justice approach to social work. Oxford University Press, USA, 2020. 246 p.
33. Garland D. Penal controls and social controls: Toward a theory of American penal exceptionalism. *Punishment & Society*. 2020. T. 22. № 3. P. 321–352.
34. Green M. Theoretical Developments in Corporate Social Responsibility. *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. 2020. P. 1–27.
35. Grynko T., Kuzmenko O. Problems of Forming Social Responsibility of Health Care Institutions. *Development Management*. 2018. T. 16. № 3. P. 1–7.
36. ISO 26000:2010 : Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
37. ISO 37100:2016 Sustainable cities and communities. Vocabulary. URL: <https://www.iso.org/standard/71914.html?browse=tc>.
38. ISO 37101:2016 : Sustainable development in communities. Management system for sustainable development Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html>.
39. ISO 37104:2019 Sustainable cities and communities. Transforming our cities. Guidance for practical local implementation of ISO 37101. URL: <https://www.iso.org/standard/69895.html?browse=tc>.
40. ISO 37106:2018 Sustainable cities and communities. Guidance on establishing smart city operating models for sustainable communities. URL: <https://www.iso.org/standard/62065.html?browse=tc>.
41. ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities. Indicators for city services and quality of life. URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html>.
42. ISO 37122:2019 Sustainable cities and communities. Indicators for smart cities. URL: <https://www.iso.org/standard/69050.html?browse=tc>.
43. ISO/TR 37121:2017 Sustainable development in communities. Inventory of existing guidelines and approaches on sustainable development and resilience in cities. URL: <https://www.iso.org/standard/63790.html?browse=tc>.
44. Masoud N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2017. T. 2. №. 1. P. 1–22.
45. Porter M.E., Kramer M.R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*. 2006. T. 84. № 12. P. 78–92.
46. Valiente J.M.A., Ayerbe C.G., Figueras M.S. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*. 2012. T. 35. P. 25–38.
47. Weinstein M.C., Russell L.B., Gold M.R., Siegel J.E. Cost-effectiveness in health and medicine. Oxford university press, 1996. 448 p.

## I. Курінна

### ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

В умовах ринку підвищення ефективності управління сталим розвитком підприємства в значній мірі залежить від адекватної оцінки його конкурентної переваги та конкурентоспроможності. Основними показниками, які визначають конкурентні переваги та конкурентоспроможність продукції і підприємства, в цілому є економічні показники, показники якості, а також показники зовнішнього впливу.

Для того, щоб перемогти в сьогоденній конкурентній боротьбі, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність продукції і знизити підприємницькі ризики, вже недостатньо вивчати, прогнозувати та враховувати купівельний попит. Необхідно виявляти й формувати потреби, тобто «створювати» свій ринок і свого покупця (як мінімум на регіональному ринку). Внаслідок таких дій економічна ефективність підприємництва відобразить результативність економічних заходів підприємця або підприємницької структури, спрямованих на досягнення поставленої мети [1]. В даному випадку мова ведеться про розробку принципів і методів створення системи самозбереження підприємства, в рамках якої і за допомогою якої можуть комплексно та цілеспрямовано вирішуватись проблеми управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища поряд з розробкою стратегії розвитку бізнесу. При цьому, основним критерієм такого підходу є конкурентні переваги та конкурентоспроможність продукції підприємства, і насамперед її якість, як інноваційний конкурентний потенціал і конкурентний статус.

Економічний зміст якості, конкурентної переваги та конкурентоспроможності розуміється як їх властивість, що є об'єктом споживання, а також як економічна безпека й корисність для споживача. Тому якість продукції необхідно розглядати не тільки з позицій організаційно-технічних і виробничо-економічних показників, але і як загальносуспільну, світоглядну категорію.

Якість – це джерело величезної економічної та творчої сили; вона повинна використовуватися при оцінці економічного стану як підприємства, так і країни

в цілому. Низький рівень якості обумовлює спад в економіці у національному масштабі і відповідно низький рівень життя населення.

Якість продукції визначає її конкурентну перевагу та конкурентоспроможність, що обумовлює необхідність аналізу продукції підприємства з точки зору факторів конкурентних переваг, які внаслідок свого впливу класифікуються на внутрішні й зовнішні [2].

До факторів конкурентних переваг продукції можна віднести:

- рівень конкуренції за всіма областями діяльності (між товарами, в країні, в регіоні);
- появу потреб і вдосконалення вже наявного продукту;
- рівень техніко-економічної організації виробництва та праці;
- відкритість суспільства та ринків;
- кліматичні умови та географічне положення країни, регіону;
- науковий рівень управління економікою;
- державна підтримка інноваційної діяльності;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- якість інформаційного забезпечення на всіх рівнях ієрархії;
- державне регулювання якості життя.

Внутрішні конкурентні переваги продукції майже цілком визначаються в економічній системі підприємства, досягаються та реалізуються завдяки його управлінському впливу.

Чинники конкурентних переваг доцільно розділити на такі основні групи [3]:

- 1) структурні: спеціалізація, концентрація та кооперування виробництва; конкурентоспроможність персоналу; виробнича й організаційна структура підприємства;
- 2) ресурсні: постачальники, оптимізація використання усіх видів ресурсів; функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається;
- 3) технічні: виробничі технології, обладнання, прогресивність інформаційних технологій та ін.;
- 4) управлінські: кваліфікація управлінського складу, наявність системи управління якістю;



5) ринкові: ексклюзивність виробленої продукції, прогнозування політики ціноутворення та ринкової інфраструктури, доступ до ринку нових технологій;

б) ефективності: фінансова стійкість підприємства, товарообіг, інтенсивність використання капіталу, показники рентабельності продажів.

Таким чином, чим більше продукція має конкурентних переваг перед потенційними конкурентами, тим вище її конкурентоспроможність, ефективність та перспективність в економічній системі в цілому.

Конкурентна перевага того чи іншого підприємства не може бути йому підтримана без постійного вдосконалення усіх детермінантів національного впливу. З огляду на це, для кожного підприємства повинна бути присутня постійна підтримка на високому рівні свого стратегічного потенціалу, щоб мати можливість проведення систематичного аналізу макро- та мікроекономічної ситуації в країні, досягати необхідного конкурентного статусу – положення в галузі, яке забезпечить його тривале процвітання.

З цих вихідних позицій слід підкреслити, що конкурентоспроможність – це порівняльна характеристика продукції, яка містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних, економічних та інших показників, і визначається сукупністю споживчих властивостей конкурента за ступенем відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення, цін, умов постачання в процесі виробничого або особистого споживання. В даному ракурсі конкурентоспроможність продукції повністю залежить від задоволення індивідуальних запитів конкретних покупців, а саме від забезпечення того, що необхідно конкретному споживачеві для задоволення його особистих запитів і забезпечення успіху діяльності в конкретних умовах.

Слід підкреслити, що на даний час сталася об'єктивна модифікація конкурентних переваг і відповідна їх трансформація у вимогах до конкурентоспроможності, яка потребує адекватного врахування при стратегічному управлінні підприємством. Підтвердженням модифікації конкурентних переваг у конкурентоспроможності є створення найбільш істотних факторів виробництва, до яких відносяться кваліфікована робоча сила або науково-технічна база виробництва.

Крім того, ще одним підтвердженням модифікації є порівняння різного стану міжнародного економічного життя, де країни перебувають в неоднаковому

ступені залежності від міжнародного обміну відповідно до пов'язаної з ним частки їх виробництва та споживання.

Звідси, конкурентоспроможність являє собою наслідок управління, створеного конкурентними перевагами, та відображає як технологічні, так і нетехнологічні переваги країн і регіонів, включаючи два аспекти: факторний та результативний.

З позиції факторної оцінки конкурентоспроможності, країни та регіони являють собою певне середовище, яке забезпечує конкурентоспроможність підприємств, яке можна представити у вигляді ромба (рис. 1).

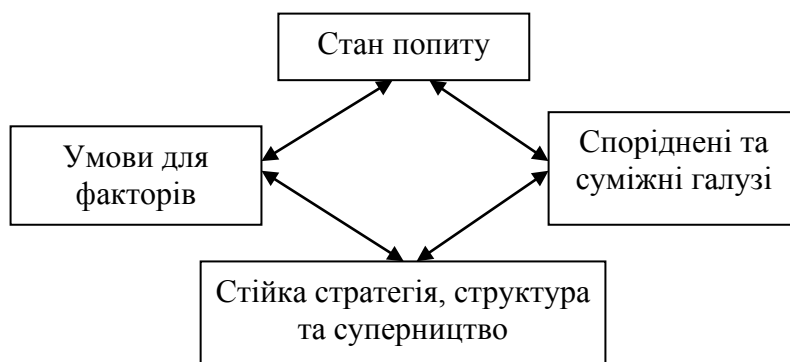


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності підприємств [4]

В даному випадку розвиток такої конкурентоспроможності здійснюється за основними своїми стадіями: конкуренція на основі факторів виробництва, конкуренція на основі інвестицій, конкуренція на основі інновацій, конкуренція на основі багатства. Перші три стадії пов'язані з економічним зростанням, остання – із застоєм і спадом.

Як відомо, категорія «конкурентоздатність» стосовно економічного росту та в залежності від суб'єктного складу конкурентів (носіїв конкурентоспроможності) знаходить свій вираз за декількома рівнями, утворюючи тим самим ієрархію поняття «конкурентоспроможність», де на вершині ієрархії постає конкурентоспроможність країн (регіонів). Далі в порядку спадання постають конкурентоспроможність галузей і конкурентоспроможність підприємств (товаровиробників). На нижньому рівні знаходиться конкурентоспроможність продукції. А погоджуючись з тим, що підприємство традиційно розглядається в рамках «мікроекономіки», то більш коректно було б розрізняти рівні конкурентоспроможності підприємства та його продукції. І якщо припустити, що формування конкурентоспроможності підприємства та його продукції відбувається на різних

рівнях суб'єктного складу конкуренції, то стає очевидною неприпустимістю «змішання» категорій «конкурентоспроможність продукції» і «конкурентоспроможність підприємства». В якості підтвердження принципових відмінностей між цими поняттями наводиться наступна аргументація [5].

1. Підприємство та його продукція мають різну тривалість життєвого циклу. Життєвий цикл підприємства більш тривалий: за період його функціонування може змінитися декілька «поколінь» продукції.

2. Конкурентна сила підприємства не може в довгостроковому періоді ґрунтуватися на конкурентоспроможності продукції, оскільки існує велика ймовірність її копіювання з боку конкурентів.

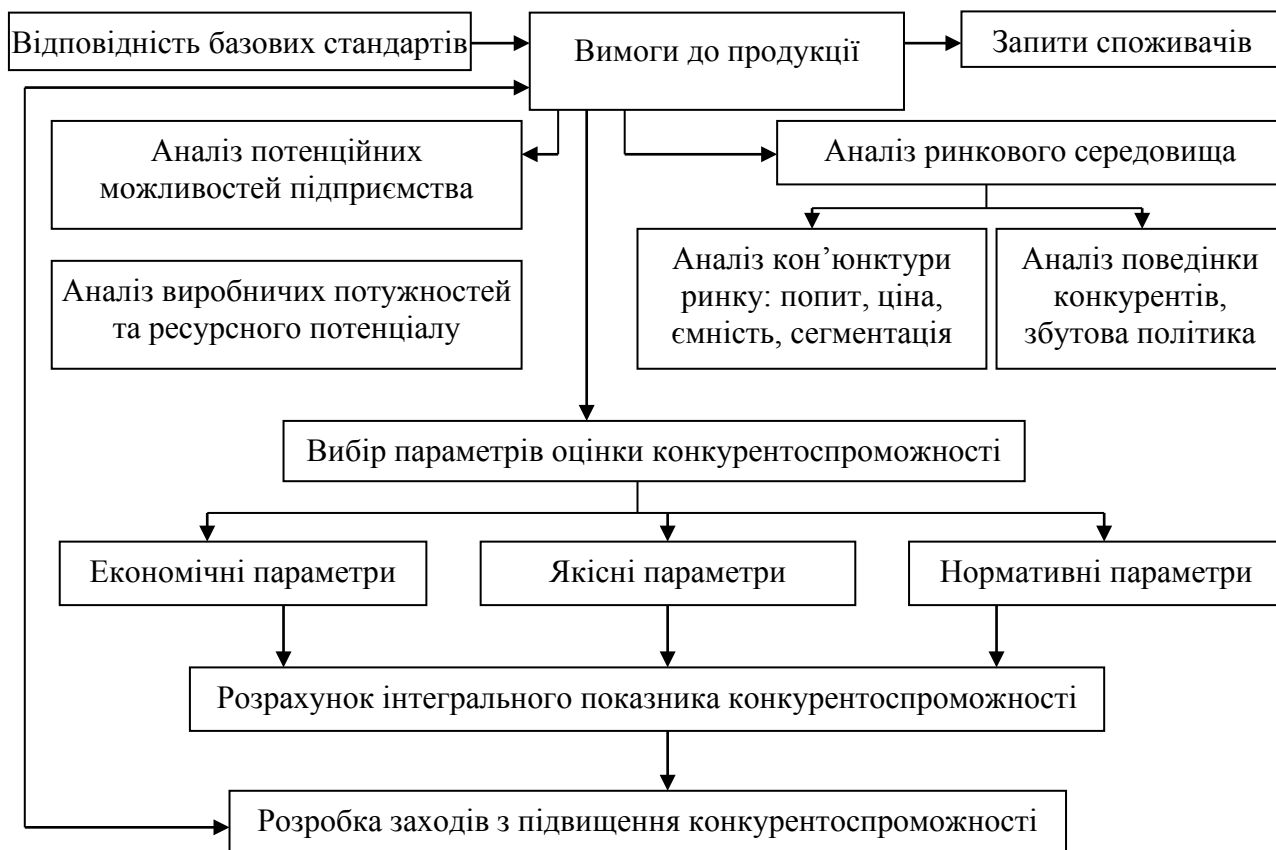
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції застосовується до кожного конкретного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру й асортимент його продуктів. Асортиментний фактор має значення для формування оптимального портфеля продукції підприємства: нерідко конкурентні переваги підприємства забезпечуються не стільки конкурентоспроможністю окремих видів його продукції, скільки оптимальним їх поєднанням і взаємодоповненням.

4. Діяльність будь-якого підприємства включає в себе не тільки вдосконалення процесів розробки та виробництва продукту, але і безліч інших елементів ланцюжка створення цінності: маркетинг і продажі, постачання та логістика, оперативне й стратегічне управління. У разі, якщо будь-який з видів виробничо-економічної діяльності здійснюється неефективно, то знижується конкурентоспроможність всього підприємства (зокрема продукція може бути конкурентоспроможна, але при цьому не користуватися попитом через нездатність підприємства ефективно просувати її на ринку).

Відповідно до зазначеного підходу, цілком очевидною є оцінка конкурентоспроможності підприємства через оцінку конкурентоспроможності його продукції. Йдеться про так звані «продуктові» методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, які ґрунтуються на судженні про те, що чим вище конкурентоспроможність продукції – тим вища конкурентоспроможність підприємства (рис. 2).

При цьому, для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові методи, в основі більшості яких лежить знаходження

співвідношення «ціна – якість». В даному випадку співвідношення «ціна – якість» передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції з позиції задоволення потреб покупця.



**Рис. 2. Оцінка конкурентоспроможності продукції**

Проте оцінка продукції за критеріями споживача не повинна підмінити оцінку підприємства за критеріями менеджменту, адже конкурентоспроможність продукції відображає рівень попиту на неї, а конкурентоспроможність підприємства – рівень ефективності його господарської діяльності.

Логіка «продуктових» методів полягає в тому, що конкурентоспроможність продукції буде тим вище, чим вище її якісні характеристики, і чим нижче її ціна. Однак немає гарантії, що при низькій ціні буде досягнута необхідна економічна ефективність для подальшого розширеного відтворення підприємства.

Загальновідомо, що успіх приходить до тих виробників, які знаходять способи запропонувати покупцеві оптимальне співвідношення ціни та якості, забезпечивши при цьому достатній рівень рентабельності продажів.

Тому з метою забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства важливо знайти не таке співвідношення «ціна – якість», яке максимізує продажі, а таке, яке максимізує прибуток.

А виходячи з того, що будь-яке підприємство в аспекті виробничих відносин являє собою ієрархічну організаційну систему, то відповідно і механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства характеризується, перш за все, як процес розвитку складної ієрархічної структури.

Концептуально модель формування конкурентоспроможності підприємства може бути представлена за допомогою «піраміди конкурентоспроможності підприємства» (рис. 3).



**Рис. 3. Піраміда конкурентоспроможності підприємства**

Згідно з представленою пірамідою, стійка конкурентоспроможність підприємства формується в результаті цілеспрямованих дій його управлінського складу на джерела конкурентоспроможності в ході виконання завдань з тактичного та стратегічного менеджменту. Управлінський вплив відбувається через призму джерел конкурентоспроможності, які в залежності від своєї конфігурації підсилюють його величину, в результаті чого розвиваються ключові компетенції підприємства з їх взаємодією з зовнішнім середовищем (і в першу чергу зі споживачами продукції) у формі конкурентних переваг.

Якщо розглядати відповідні рівні піраміди конкурентоспроможності підприємства, то управління виступає основною пов'язуючою ланкою та центром

прийняття стратегічних рішень, без ефективного впливу яких нівелюється стійкий розвиток системи забезпечення конкурентоздатності будь-якого підприємства. Управління утримує не тільки зв'язки піраміди, але і визначає характер та інтенсивність цього зв'язку протягом усього життєвого циклу підприємства. При цьому допущені недоліки в управлінні мають вплив на всю піраміду і в кінцевому результаті – на конкурентоздатність підприємства.

Щодо джерел конкурентоспроможності, то вони позиціонуються з операційною ефективністю та стратегією підприємства. Значення операційної ефективності полягає у виконанні аналогічного виду діяльності краще за конкурентів. Вона втілює в собі оцінку ефективного виконання певного виду діяльності та ряд заходів, які дозволять інтенсифікацію у використанні наявних факторів виробництва підприємства з підвищення якісної складової отриманого продукту або прискорення розробок нового.

Стратегія позиціонування підприємства відноситься до втілення відмінних від конкурентів видів діяльності чи виконання аналогічної діяльності, але в іншому руслі напрямків стосовно її досягнення.

На відміну від цього, сутнісна сторона стратегічного позиціонування потребує певного підходу до свого формулювання – це відтворення видів діяльності, які забезпечать унікальну природу створення споживчої вартості. Даний підхід надасть можливість створення вигідної ринкової позиції для підприємства, заснованої на поєднанні таких видів діяльності, які кардинально відрізняються від конкурентів.

Отже, операційна ефективність покликана забезпечити отримання прибутку підприємства на основі реалізаційних мотивів доданої вартості; стратегія позиціонування (створення, підтримання та розширення ринку збуту для підприємства) – уможлиблює даний процес.

Більш інноваційною ланкою піраміди виступають її ключові компетенції, які формуються в результаті консолідації наявних у підприємства ресурсів, технологій і навичок. Тобто ключові компетенції є поєднувальним чинником у створенні винятково споживчої вартості на основі отриманого досвіду, організаційних навичок і технологічної системи підприємства, що взаємодіє з його мікро- та макросередовищем.

До основних сфер формування ключових компетенцій відносять виробництво та технологію, постачання і логістику, маркетинг та продажі, оперативне і стратегічне управління й ін.

В процесі взаємодії з зовнішнім середовищем ключові компетенції знаходять свій прояв у формі конкурентних переваг, ідентифікованих споживачами продукції. Проте вищезазначена комбінація не є статичною, і змінюється в залежності від динаміки конкурентної ситуації.

Саме тому конкурентоспроможність підприємства – це в першу чергу його здатність до оперативної адаптації за постійно змінюваних умов середовища, а не статичне володіння набором конкурентних переваг. Тобто здатність вчитися швидше за своїх конкурентів є єдиним і надійним джерелом переваги над ними.

За такого підходу підприємство, яке має на меті досягти високої конкурентоспроможності, забезпечує розвиток необхідного набору базових ключових компетенцій, включаючи здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Саме тому успішність кожного підприємства полягає у пропонуванні своїм покупцям конкурентоспроможної продукції. При цьому необхідно зауважити, що процес формування конкурентоспроможності підприємства хронологічно та логічно протікає в напрямку «від управління до конкурентних переваг», а не навпаки. Тому конкурентоспроможність продукції є наслідком конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, генезис стійкої конкурентоспроможності підприємства виступає набагато більш складним процесом, ніж механічне підсумовування набору окремих конкурентних переваг, і являє собою синергетичний ефект, який знаходить свій прояв в результаті діалектичної взаємодії управління підприємством, зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують джерела конкурентоспроможності підприємства, а також ключових його компетенцій, що виявляються в процесі взаємодії зі споживачами продукції у формі конкурентних переваг.

Тому конкурентоспроможність продукції обов'язково повинна враховуватися з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона є однією з базових ключових компетенцій, без володіння якою неможливо досягти якої б то не було конкурентоспроможності. При цьому конкурентоспроможність продукції повинна визначатися не за критеріями споживача через співвідношення «ціна – якість», а з позицій підприємства – через призму обсягів генерування прибутку та динаміки ринкової його частки.

### Список використаних джерел

1. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9 (99). С. 155–161.
2. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ЖТДУ*. 2018. № 2 (41). С. 12–16.
3. Сисоєва О. О. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. *Економіка і управління*. 2017. № 12 (73). С. 283–287.
4. Портер М. Конкуренція. Текст. Київ. Либідь, 2005. – 608 с.
5. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. Одеса. Атлант, 2016. 470 с.



# 4

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**А. Колосов**

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ГРАНИЧНОЇ ЦІНИ ГАЗУ НА РИНКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Прибутковість будь-якої господарської діяльності завжди залишається бажаним результатом, але якщо вона формується на прозорому та чесному ринку в умовах чистої конкуренції його учасників.

Прибуток від діяльності економічних об'єктів є базою оподаткування, а податок з прибутків – одним з джерел формування бюджетів громад, в яких зареєстрований оподаткований об'єкт.

На жаль, останніми роками в Україні стало поганою практикою навіть для успішних компаній завершувати поточний рік зі збитками для уникнення оподаткування їхнього прибутку. Це практично залишає бюджет країни та місцеві бюджети без певного джерела їхнього наповнення.

На теперішній час в умовах децентралізації підприємства, зареєстровані на територіях відповідних об'єднаних територіальних громад (ОТГ), підпадають під більш ретельний нагляд з боку громадськості ОТГ, що сприятиме покращенню оподаткування прибутку підприємств.

Трохи інша ситуація складається з оподаткуванням прибутків державних підприємств і корпорацій, оскільки в отриманні податків з їхніх прибутків задіяна держава, відповідальна за наповнення бюджету витрат. Вона і намагається впливати на роботу державних економічних об'єктів шляхом підтримки прибутковості однієї частини з них, усунення збитковості іншої частини, а стосовно хронічно збиткових підприємств – проводити ефективну їх приватизацію.

У той же час, зовсім специфічна ситуація складається з головною державною компанією на енергетичному ринку України – Групою «Нафтогаз України», яка

з одного боку, є одним з найважливіших платників податку на прибуток до державного бюджету України, а з другого, платниками послуг компанії є населення, частина якого є отримувачами субсидій на оплату житлово-комунальних послуг з того ж державного бюджету. В таких умовах ціна газу в Україні стає чинником, який формує цінову структуру продукції та послуг в багатьох сферах енергетичного ринку та ринку житлово-комунальних послуг (ЖКП).

Однак, незважаючи на проведені певні реформування енергетичного ринку в Україні, не створено системи прозорого обґрунтування ціни. Численні вимоги різних фахових спільнот, політиків, економістів, населення тощо представити суспільству формулу або розрахунки з обґрунтування ціни газу у точці його продажу кінцевим споживачам залишаються без відповіді. Більш того, ігноруючи вимоги суспільства і навіть манкіруючи його запитам, суспільство штучно втягують в обговорення цін на закупку газу Україною на міжнародних ринках, уникаючи питань вартості газу власного видобування на теренах України.

Загострення ситуації з вартістю газу відбулося у зв'язку з оголошенням газорозподільними компаніями вкрай високих цін на газ для споживачів з 1 січня 2021 року, реакцією на що стали масові демонстрації населення практично в усіх регіонах країни. У відповідь Уряд повинен був прийняти рішення щодо обмеження максимальної ціни за постачання газу споживачам на рівні 6,99 грн за 1 м<sup>3</sup> газу і не більше 1,79 грн додаткової надбавки за транспортування та розподіл газу [1]. А у напрямку спроб ввести порядок обґрунтування ціни на газ пролунала лише вимога Президента України провести повний аудит тарифів в Україні [2].

На жаль, у науковому середовищі серед численних питань енергетичного ринку не виокремлюється проблема обґрунтування вартості газу, хоча від неї залежить цінова структура не тільки величезної сфери ЖКП, але і численних споживачів газу в промисловості й інших галузях економіки України.

В умовах, що склалися, взагалі навіть не піднімаються питання щодо можливості науково-обґрунтованого підходу до вирішення проблеми формування ціни газу, яка була б оптимальною для всіх зацікавлених сторін. Дійсно, питання оптимізації ціни газу потребувало би включення до розгляду настільки величезної кількості факторів, що навряд чи вдалося б отримати результат більше, ніж класти загальну описову модель всього процесу.

Втім, здається дуже корисним визначення науково-обґрунтованого підходу до обґрунтування хоча б мінімальної граничної вартості газу, яка би

задовольняла мінімальні потреби всіх учасників процесу закупівлі, розподілу та доставки газу до кінцевих споживачів. Таким інструментом (на думку автора) могла би стати відома модель управління беззбитковою діяльністю, на основі якої можна було б обґрунтувати рівень ціни газу не тільки за умови беззбиткової діяльності учасників процесу, але і за умови отримання ними певного прибутку за заздальгідь встановленими рівнями рентабельності. При застосуванні такої моделі значно спростився би процес встановлення ціни газу, який би спирався на прозору процедуру встановлення мінімальної граничної ціни, а в разі необхідності її корегування в бік збільшення могло би здійснюватися Урядом на основі взаємного узгодження інтересів газопостачальників і споживачів.

Відомо, що при застосуванні моделі беззбиткової діяльності в конкретних умовах нерідко виникають проблеми (наприклад, при наявності в програмі декількох виробів чи послуг), що потребує узагальнення або усереднення даних щодо різної продукції. У той же час такі моделі гарно працюють при однономенклатурній діяльності, чому саме відповідає завдання з визначення ціни газу на внутрішньому ринку України.

Пошук беззбиткового обсягу діяльності залежить від співвідношення ціни та собівартості продукції чи послуги, а також від співвідношення у складі собівартості змінних й умовно-постійних витрат.

І нарешті, застосування самої моделі управління беззбитковістю діяльності ніколи не виходить за межі її класичної постановки з пошуку беззбиткового обсягу діяльності, тоді як можливе й інше її застосування (наприклад, коли об'ємом діяльності варіювати неможливо, а навпаки – можна визначати беззбиткову ціну продукції). Саме в такій постановці модель може бути застосована при встановленні граничної ціни газу на газовому ринку України, спробу чого здійснено в даній статті.

Моделі встановлення беззбиткового обсягу виробництва мають давнє походження та широке застосування, оскільки згадуються в багатьох працях зарубіжних фахівців [3]. Дані моделі використовуються у навчальному процесі підготовки економістів як вдалі приклади теоретичного обґрунтування господарських рішень [4–6]. Практичне використання моделі управління беззбитковим обсягом діяльності підприємств здійснюється в суміжних сферах наукових досліджень: наприклад, досліджують модель беззбиткового виробництва в якості

інструменту контролю граничної рентабельності виробництва в межах методології директ-костингу [7], при забезпеченні порогу рентабельності діяльності економічного об'єкту тощо [8]. Особливості моделювання межі беззбитковості у багатопродуктовому виробництві зернової продукції розглядаються в роботі [9], маржинальний підхід використовується, наприклад, при обґрунтуванні ефективного виробництва молока [10]. У роботі [11], наприклад, точка беззбитковості розглядається як умова інвестиційної привабливості підприємства. Особливості підтримки беззбиткової діяльності в умовах невизначеного ринкового середовища (особливо у період кризи) розглянуто в роботі [12].

Аналіз публікацій за вказаною темою показує, що незважаючи на величезну широту досліджуваних в статтях питань, все ж таки усі можливості методу управління беззбитковою діяльністю далеко не використані, зокрема у такій сфері діяльності, як газовий ринок України, спробу чого зроблено в даній статті.

Отже, **метою статті** є виклад запровадження моделі встановлення беззбиткового обсягу діяльності стосовно обґрунтування граничної ціни газу на ринку житлово-комунальних послуг України.

Основною підставою для визначення обсягу беззбиткової діяльності є розділення собівартості одиниці будь-якого виробу  $S$  на статті змінних витрат  $v$  (які є постійними в собівартості одного виробу) та статті умовно-постійних витрат  $c$  (які змінюються в залежності від кількості продукції), тобто:

$$S = v + c. \quad (1)$$

Змінні витрати у складі собівартості найчастіше можуть бути прямо розраховані, тоді як умовно-постійні можуть оцінюватися лише опосередковано – діленням фактичної суми умовно-постійних витрат підприємства в цілому  $\Pi$  на кількість виробів  $O$  у тому ж часовому періоді:

$$c = \Pi / O. \quad (2)$$

Якщо з ціни виробу  $P$  відняти суму змінних витрат, то залишок утворює **одиничний маржинальний дохід**  $md$ , який включає в себе як мінімум суму постійних витрат у складі собівартості, а то і прибуток  $pr$ , якщо ціна перевищує собівартість:

$$md = P - v = c + pr. \quad (3)$$

При продажі  $O$  виробів накопичується загальний маржинальний дохід  $MD = md * O$ . Коли він досягне загальної суми умовно-постійних витрат, вони

компенсуються повністю, але без отримання прибутку. Якщо ж виторг за показником маржинального доходу перевищить суму умовно-постійних витрат, то утворюватиметься прибуток.

Отже, саме безбитковий обсяг  $Об$  (так звана точка безбитковості) визначається діленням суми умовно-постійних витрат на величину маржинального доходу від продажу одного виробу:

$$Об = \Pi / md = \Pi / (P - v). \quad (4)$$

Простота та переконливість даної моделі нездоланна саме в тих рідких випадках, коли всі інгредієнти формули (4) незмінні; але якщо з плином часу усі параметри моделі можуть змінитися, то і зміниться результат.

У дійсності картина змінюваності реальних значень загального маржинального доходу  $MD$  та умовно-постійних витрат  $\Pi$  може мати доволі різноманітний характер, відображений на рис. 1 [13].

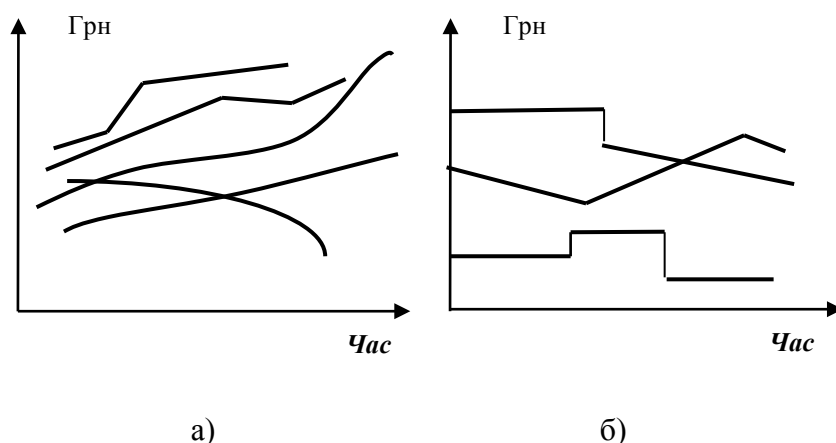
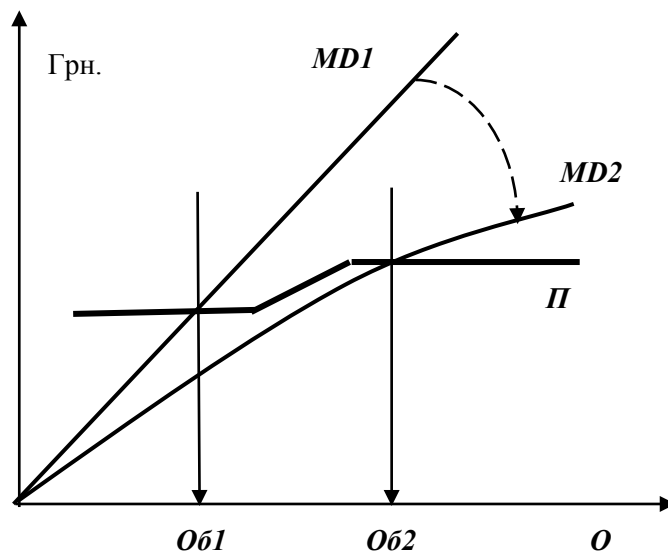


Рис. 1. Графіки можливих варіантів змінюваності показників маржинального доходу  $MD$  (а) і умовно-постійних витрат  $\Pi$  (б) з плином часу

Графіком на рис. 2 проілюструємо зсув точки безбитковості  $Об1$  вправо до точки  $Об2$  у бік збільшення, якщо фактична лінія маржинального доходу замість очікуваної позиції  $MD1$  займе положення  $MD2$ , і також зміняться умовно-постійні витрати  $\Pi$ .

Втім, застосування моделі встановлення безбиткового обсягу діяльності цілком можливе саме для умов на газовому ринку України, де фігурує єдиний вид продукції – газ. Отже на фоні зусиль, які дослідники приділяють подоланню проблем застосування моделі безбиткової діяльності в умовах багатоменклатурних виробництв, застосування методу саме для умов газового ринку України залишилося без уваги фахівців.



**Рис. 2.** Ілюстрація зсуву точки беззбитковості вправо в разі змінювання вихідних позицій графіків маржинального доходу *MD* та умовно-постійних витрат *П*: *Oб1* – точка беззбитковості за плановими показниками; *Oб2* – фактична точка беззбитковості при зміні вихідних показників, *O* – обсяг продажів у натуральних вимірниках

Останніми роками в процесі запровадження ринкових відносин в енергетичному секторі економіки України (зокрема у сфері газопостачання) має місце систематичне зростання ціни газу без яких би то обґрунтувань чи пояснень цього процесу, чого потребує суспільство протягом усіх років реформування енергоринку.

Численні вимоги до причетних до газопостачання суб'єктів надати розрахунки з ціноутворення в сфері газопостачання залишаються незадоволеними; але і з боку незалежних фахівців такі розрахунки теж не надходять.

Не пропонуються також і економічні моделі опису ситуації з ціноутворенням в газопостачанні, чому є й об'єктивні причини, що впливають з наявності значної кількості суб'єктів у цій сфері, діяльність яких пов'язана з ціною на газ – це постачальники та споживачі послуг з газопостачання.

До постачальників, які в тій чи іншій мірі «грають» на підвищенні ціни газу, відносяться:

1. Асоціація газовидобувних компаній України (АГУ) – найбільше об'єднання провідних газовидобувних підприємств державної та приватної форми власності в Україні.

2. Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (НАК), яка здійснює повний обсяг робіт з отримання, розподілу та транспортування газу до газопостачальних підприємств.

3. Газопостачальні та газорозподільчі компанії (ГРК), які, використовуюючи газорозподільні мережі, здійснюють постачання газу до кінцевих споживачів.

4. Кабінет Міністрів України, як регулятор суми призначення субсидій з державного бюджету України на покриття частки комунальних витрат населенню й одночасно відповідальний за суми отримання податкових надходжень до державного бюджету України з прибутку підприємств газопостачального комплексу.

Споживачами газу є домогосподарства, підприємства та організації, які використовують газ безпосередньо для опалення, виробничих й інших потреб, а також такі, які виробляють за допомогою газу теплову енергію для централізованого опалення житла (регіональні теплокомуненерго – ТКЕ).

У результаті запровадження ринку газу десятки газопостачальних підприємств вийшли до споживачів з різними кінцевими цінами – одна вище іншої. Обґрунтованість таких цін складно довести, як і спростувати, оскільки на вході ці підприємства також отримали газ за різними цінами в залежності від довжини ланцюжка його постачання від видобувача.

Продуктом, відносно якого має встановлюватися прозора й обґрунтована ціна, є газ на вході до споживачів. Схема, що відображає точки встановлення єдиної ціни газу на ринку ЖКП, приведена на рис. 3.

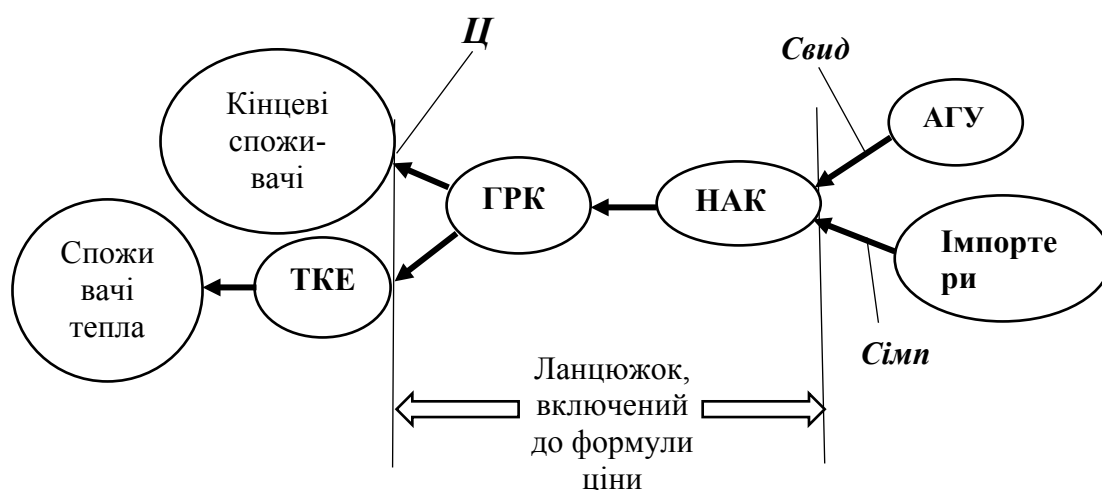


Рис. 3. Схема розкриття формули єдиної граничної ціни газу на ринку ЖКП в Україні

У таких умовах процедура моделювання прозорої й обґрунтованої ціни газу мала би надзвичайно важливе значення. Очевидно, що побудова моделі

ціноутворення щодо ціни на газ при величезній кількості учасників вважається неможливою, але враховуючи певні особливості функціонування ринку газу в Україні, пропонуємо для цього використання саме моделі управління безбитковою діяльністю.

Особливістю застосування моделі управління безбитковою діяльністю стосовно газового ринку є можливість ввести наступні припущення.

1. Обсяг надання послуг з газопостачання протягом певних періодів року практично залишається незмінним або відомим з великою ймовірністю наперед (наприклад, на період січня-лютого кожного року).

З цього випливає, що не потрібен пошук безбиткового обсягу діяльності за формулою (4), а навпаки, беручи його за константу  $O_i$  (обсяг споживання в даному періоді року), відкривається можливість визначити безбиткову величину маржинального доходу за тією ж формулою.

2. Враховуючи постійний обсяг споживання газу у певному календарному періоді, немає сенсу розділяти витрати в системі газопостачання на змінні й умовно-постійні, просто склавши звичайні витрати всіх суб'єктів газопостачального ланцюгу протягом місяця того ж календарного періоду та представивши їх як загальні витрати  $\Pi$ , а саме:

$$\Pi = \sum \Pi_j, \quad (5)$$

де  $\Pi_j$  – сума постійних і змінних витрат  $j$ -го суб'єкту в розрахунку на певний обсяг діяльності в даному місяці.

3. Враховуючи, що змінні витрати віднесено разом з постійними до загальних, одиничний маржинальний дохід від продажу 1 кубічного метру газу дорівнюватиме різниці між ціною продажу газу  $\Pi_{\Gamma}$  і собівартістю його видобування на теренах України або його закупівлі шляхом імпорту  $C_{\Gamma}$ , яка має бути певним міксом цін імпортного газу  $C_{\text{імп}}$  та газу власного видобування  $C_{\text{вд}}$ . Отже:

$$md = \Pi_{\Gamma} - C_{\Gamma}. \quad (6)$$

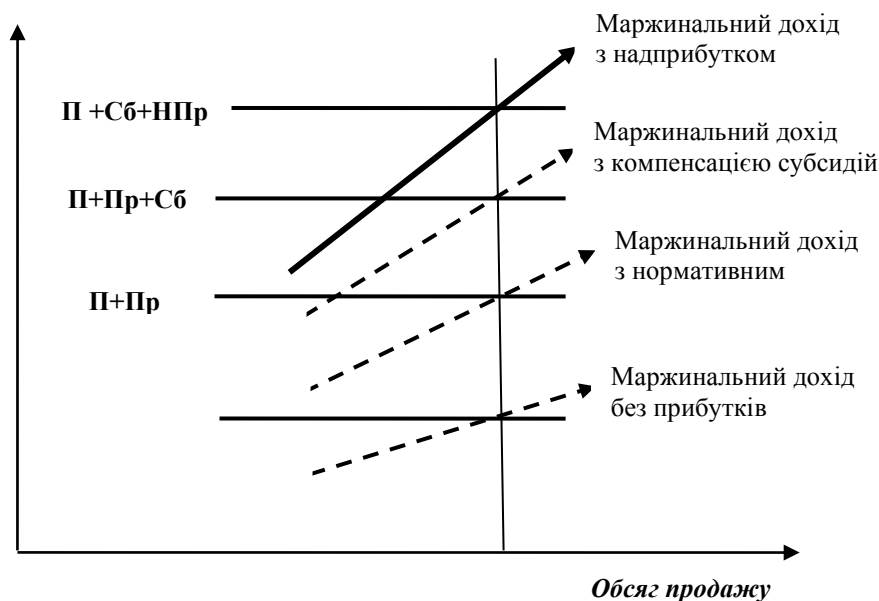
Використовуючи формулу (4), розрахунок одиничного маржинального доходу від продажу 1 кубічного метру газу при постійному її обсязі  $O_i$  і постійній сумі загальних витрат  $\Pi$  складе:

$$md = \Pi / O_i. \quad (7)$$

За своїм змістом одиничний маржинальний дохід містить лише витрати всієї сукупності суб'єктів газопостачальної мережі у розрахунку на 1 кубічний



метр газу. Тобто у такому разі отриманий від продажу газу обсягом  $O_i$  маржинальний дохід покриває витрати усіх суб'єктів газового ринку, залишаючи їх без прибутку, що відображає лінія «0» на рис. 4.



**Рис. 4.** Адаптація моделі управління безбитковою діяльністю для обґрунтування ціни газу на газовому ринку України

Отримана в даному випадку безбиткова ціна газу з урахуванням собівартості її отримання завдяки видобуванню на теренах України або закупівлі шляхом імпорту складе:

$$Ц_{г} = П / O_i + C_{г}. \quad (8)$$

Очевидно, що безбиткова ціна газу становить лише базу, відносно якої можна формувати ціну, взаємно прийнятну постачальниками та споживачами газу, перш за все з урахуванням узгодженого в національному масштабі рівня рентабельності, який визначається регулятором ринку для постачальників газу.

Тоді при визначенні величини одиничного маржинального доходу у чисельнику формули (8) потрібно до суми загальних витрат додати необхідну суму прибутку суб'єктів газового ринку, а саме:

$$md = (П + Пp) / O_i. \quad (9)$$

У такому разі маржинальний дохід від продажу всього обсягу газу не тільки покриє витрати суб'єктів газового ринку, але й утворить певний їх прибуток за встановленим рівнем рентабельності, що відображає лінія «1» на рис. 4. Прибуткова ціна газу в даному випадку становить:

$$Цг = (П + Пр) / Oi + Сг. \quad (10)$$

Якщо вважати, що державні субсидії населенню на сплату витрат з опалення мають бути включені до складу ціни, то при розрахунку одиничного маржинального доходу треба додатково врахувати місячну вартість субсидій даного періоду  $Сб$ , а одиничний маржинальний дохід від продажу 1 кубічного метру газу дорівнюватиме:

$$md = (П + Пр + Сб) / Oi. \quad (11)$$

Зростання загального маржинального доходу в даному випадку відображає лінія «2» на рис. 4.

Прибуткова ціна газу з включенням до неї необхідної суми субсидій становить:

$$Цг = (П + Пр + Сб) / Oi + Сг. \quad (12)$$

Для порівняння лінією «3» на рис. 4 відзначимо графік отримання маржинального доходу від продажу газу з надлишково прибутковими цінами, який фігурально відповідає цінам, які встановили з 1-го січня 2021 року газопостачальні компанії.

Запровадження адаптованої моделі беззбиткової діяльності для обґрунтування вартості газу на газовому ринку України дозволяє отримати прозорі адекватні ціни на газ для кожного актуального періоду року з урахуванням вхідних умов, які висуває «регулятор» ринку.

При цьому, регулятором ринку, який призначає Уряд, можуть встановлюватися певні рівні рентабельності для різних суб'єктів газового ринку, у тому числі підвищені (для газовидобувних компаній, які діють в Україні), з метою стимулювання розробки ними нових газових родовищ. Для цього лише потрібно до чисельника формули (9) додати необхідну суму додаткового прибутку.

На основі загальної ринкової ціни газу можуть розраховуватися за формулою (10) ціни для кожної гілки суб'єктів газопостачального ланцюгу (аж до кожного суб'єкту діяльності). Можна систематично уточнювати звичайні витрати різних суб'єктів газового ринку, а також порядок розрахунку змішаної або усередненої собівартості газу  $Сг$  з вартості продукту власного видобутку й імпортованого.

Запропонована модель дає можливість обґрунтувати кількість необхідних коштів в державному бюджеті для виплати субсидій малозабезпеченим користувачам газу в житлово-комунальному секторі. Введення прозорих та обґрунтованих цін на газ сприятиме притоку інвестицій в сферу газовидобутку на теренах України.

### Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів опублікував постанову, якою з 1 лютого встановлюється гранична ціна на газ для населення на рівні 6,99 грн за кубометр. Укрінформ. П'ятниця, 22 січня 2021, 09:34. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3173544-urad-opublikuvav-postanovu-pro-znizenna-cini-na-gaz-dla-naselenna.html>.
2. Президент потребовал полного аудита тарифов в Украине! ZENEWS. Новости Украины! 19.01.2021. URL: <https://zenews.com.ua/%d0%bf%d1%80%d0%b5%d0%b7%d0%b8%d0%b4%d0%b5%d0%bd%d1%82-%d0%bf%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%b1%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb-%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b0%d1%83%d0%b4%d0%b8%d1%82%d0%b0/#more-9732>.
3. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономика: принципы, проблемы и политика. М.: Республика, 1992. Т. 2. С. 398. 400 с. ISBN 5-250-01486-0.
4. Мацибора В. І. Економіка підприємств: навч. посіб. В. І. Мацибора, В. К. Збарський, Т. В. Мацибора. К.: Каравела, 2008. 312 с.
5. Орлов О. О. Методика маржинального аналізу прибутку і беззбитковості виробництва. О. О. Орлов, Є. Г. Рясних. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 2. С. 7–10.
6. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М. 2009. 536 с.
7. Лемеш С. С. Некоторые аспекты управления затратами в современных условиях. Белорусский государственный экономический университет, lss2005@list.ru. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214870237.pdf>
8. Бубновская Т. В. Проблемы безубыточности деятельности или порога рентабельности. Карельский научный журнал, 2019. URL: [https://mgt.vvsu.ru/science/pub/details/material/2146081129/problemy\\_bezubytochnosti\\_deiatelnosti\\_ili](https://mgt.vvsu.ru/science/pub/details/material/2146081129/problemy_bezubytochnosti_deiatelnosti_ili).
9. Булуй О. Г. Моделювання межі беззбитковості виробництва продукції у сільськогосподарському підприємстві. Житомирський національний агроєкологічний університет. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/58.pdf>.
10. Муравья Л. Н. Маржинальный анализ эффективности производства молока. *Современные научные исследования и инновации*. 2016. № 10 [Електронний ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/10/72938>.
11. Бала В. В. Розрахунок точки беззбитковості як необхідна умова для визначення інвестиційної привабливості підприємства. *Ефективна економіка* № 6, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=818>.
12. Кобзій О. В. Планування беззбиткової діяльності підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010, № 5, Т. 2. С. 188–191. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_2/188-191.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/188-191.pdf).
13. Економічне управління підприємством: навч. посіб. А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во

держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493>.

## References

1. Kabinet Ministriv opublikuvav postanovu, yakoyu z 1 lyutoho vstanovlyuyet'sya hranychna tsina na haz dlya naselennya na rivni 6,99 hrn za kubometr. Ukrinform. P'yatnytsya, 22 sichnya 2021, 09:34.
2. Prezident potreboval polnogo audita tarifov v Ukraine! ZENEWS. Novosti Ukrainy! 19.01.2021.
3. Makkonnell K. R., Bryu S.L. Ekonomiks: printsipy, problemy i politika. M.: Respublika, 1992. T. 2. S. 398. 400 s.
4. Matsybora V. I. Ekonomika pidpryyemstv: navch. posib. V. I. Matsybora, V. K. Zbars'kyy, T. V. Matsybora. K.: Karavela, 2008. 312 s.
5. Orlov O. O. Metodyka marzhynal'noho analizu prybutku i bezzbytkovosti vyrobnytstva. O. O. Orlov, YE. H. Ryasnykh. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. 2009. № 4. T. 2. S. 7–10.
6. Savitskaya G. V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya. M.: INFRA-M. 2009. 536 s.
7. Lemesh S.S. Nekotoryye aspekty upravleniya zatratami v sovremennykh usloviyakh. Belorusskiy gosudarstvennyy ekonomicheskyy universitet, lss2005@list.ru.
8. Bubnovskaya T.V. Problemy bezubytochnosti deyatel'nosti ili poroga rentabel'nosti. Karel'skiy nauchnyy zhurnal, 2019.
9. Buluy O.H. Modelyuvannya mezhi bezzbytkovosti vyrobnytstva produktsiyi u sil's'kohospodars'komu pidpryyemstvi. Zhytomyrs'kyy natsional'nyy ahroekolohichnyy universytet.
10. Murav'ya L.N. Marzhinal'nyy analiz effektivnosti proizvodstva moloka. Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i innovatsii. 2016. № 10
11. Bala V.V. Rozrakhunok tochky bezzbytkovosti yak neobkhidna umova dlya vyznachennya investytsiynoyi pryvablyvosti pidpryyemstva. Efektyvna ekonomika № 6, 2011.
12. Kobziy O. V. Planuvannya bezzbytkovoyi diyal'nosti pidpryyemstv v umovakh kryzy. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. 2010, № 5, T. 2. S. 188-191.
13. Ekonomichne upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib. A. M. Kolosov, O. V. Kovalenko, S. K. Kucherenko, V. H. Bykova; za zah. red. A. M. Kolosova. Starobil's'k: Vyd-vo derzh. zakl. «Lu-han. Nats. Un-t imeni Tarasa Shevchenka», 2015. 352 s.

## АКТУАЛІЗАЦІЯ БЕЗГРОШОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Світова криза, пов'язана з пандемією коронавірусу, яка розпочалася з початку 2020 року, охопила практично весь світ і призвела до фінансової кризи цілих країн, їх галузей, корпорацій та окремих підприємств.

Міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings прогнозувало падіння глобального внутрішнього валового продукту (ВВП) у 2020 році до 3,9 % [1]. Міжнародний валютний фонд (МВФ) стверджував, що якнайменше 170 країн зі 180 країн-членів МВФ очікують суттєве зниження доходів на душу населення, а рецесія, пов'язана з пандемією коронавірусу, призведе до найбільшого падіння світової економіки, навіть у порівнянні з великою рецесією 30-х років [2].

На фоні світових фінансових трендів очікувалося також і падіння економіки України. На даний момент, на жаль, виправдалися всі негативні прогнози щодо фінансових втрат цілого світу й окремих країн зокрема.

У складному фінансовому становищі також опинилася і Україна. Так, за 11 місяців минулого року державний бюджет країни зведено з дефіцитом у 117 млрд грн [3]. Особливою загрозою є те, що в складі бюджету витрат не залишилося ніяких коштів для фінансування будь-яких витрат, окрім захищених статей [4].

На цілі підтримки грошових потоків ведучі країни світу витратили величезні кошти, на фоні яких витрати України на пряму підтримку населення, а також боротьбу з коронавірусом, виглядають значно скромнішими. Був навіть створений у держбюджеті України фонд боротьби з коронавірусом розміром 64,7 млрд грн, серед яких лише 10 млрд грн було спрямовано Міністерству соціальної політики для запровадження програм непрямої підтримки людей, а 0,6 млрд грн – на програму виплати допомоги, компенсацій, грошового забезпечення й оплати послуг деяким категоріям населення [5].

Але в цілому можна вважати, що фінанси України витримали перший натиск пандемії. Далося взнаки, що Україні вже прийшлося перенести як найменше дві найбільш глибокі кризи: це світова фінансова криза 2008 року, яка призвела до падіння ВВП України на 15 % у 2009 році, та анексія Криму

і початок конфлікту на Донбасі, що зумовило падіння ВВП в Україні на 6,8 % в 2014 році, а у 2015 внутрішній валовий продукт скоротився ще на 9,8 % [6].

Отже, на відміну від попередніх криз, протягом останньої кризи банківська система України залишалася стабільною. Зниження курсу гривні до долару США здебільшого можна пояснювати взятим на себе Урядом України завданням доведення курсу аж до 29 грн за 1 долар США ще наприкінці 2019 року. У той же час, деякими періодами курс гривні навіть зміцнювався, у більшості випадків залишаючись навколо відмітки у 28 грн за 1 долар США.

Але все ж таки найбільше постраждали саме фінанси України. Ухвалений у 2019 році бюджет на 2020 рік уже в квітні був зменшений у частині доходів при збільшенні видатків і встановленні дефіциту в розмірі 298 млрд грн. При цьому найбільша частина дефіциту (214 млрд грн), яка була спланована на січень-жовтень 2020 року, була покрита лише на 120 млрд грн, а залишок у 178 млрд грн припав на останні два місяці минулого року; і тепер лише кінцеві показники виконання бюджету за минулий рік покажуть його результативність [4].

При цьому відомо, що Україна не змогла скористатися фінансовою допомогою ані Міжнародного валютного фонду, ані Світового банку, що могло суттєво покращити фінансову ситуацію в країні.

Отже, рік коронавірусної кризи продемонстрував наявність певних внутрішніх резервів для підтримки фінансової системи України, що перш за все позначилось на життєздатності грошових потоків усередині країни, між підприємствами – виробниками та постачальниками послуг, між виробниками і торгівельними установами, а також між торгівлею й населенням. При цьому стійкість грошових потоків не була суттєво підтримана чистими грошовими вливаннями, а отже є наслідком певних організаційних рішень усередині економічних об'єктів, у тому числі завдяки гнучкому застосуванню інструментів безгрошових фінансових відносин підприємств. Це означає необхідність дослідження цього досвіду в умовах явного дефіциту грошової маси, що і спонукало до написання даної статті.

У сучасному фінансовому менеджменті підприємств питання управління грошовими потоками займає чи не найцентральніше місце, що демонструють базові навчально-методичні праці з фінансового менеджменту [7, 8]. У дослідженні питань фінансового стану підприємств в цілому грошовим потокам присвячують окремі дослідження, метою яких є створення окремих інструментів та

індикаторів управління ними [9], оцінювання їхньої ефективності [10]. Незважаючи на розробку питань стосовно управління грошовими потоками, точиться наукова дискусія щодо пошуку відповідей на питання сутності грошових потоків у діяльності об'єктів бізнесу [11; 12]. Актуальні питання управління грошовими потоками висвітлює велика кількість праць, наприклад [13; 14]. Об'єктом наукового розгляду є також Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів», затверджене наказом Мінфіну України [15]. Залишається спірним і потребує подальшого дослідження питання ефективності саме управління грошовими потоками діяльності підприємства в цілому [16]. Останнім часом увага дослідників повертається до особливостей управління грошовими потоками підприємств в умовах кризи [17].

Результати останніх праць свідчать про наявність все ж таки таких внутрішніх резервів у діяльності підприємств стосовно стану їхніх грошових потоків, що дають змогу працювати в умовах у край обмежених грошових надходжень.

Зокрема, доволі несправедливим видається практичне ототожнювання поточних потоків з фінансовими, що не є правильним. Через це, досліджуючи суто грошові потоки, поза увагою дослідників залишаються фінансові відносини учасників ринку, які набагато складніші й найважливіші, ніж суто грошові. І саме в них, скоріше за все, ховаються додаткові резерви фінансової життєздатності підприємств в умовах кризи. Саме цим питанням і присвячена дана стаття.

Отже, **метою статті** є дослідження такого резерву життєздатності фінансової системи підприємств, як фінансові потоки, які відбуваються частково і в безгрошовій формі, що так важливо в період масової нестачі грошових ресурсів в державі в період фінансової кризи.

Перш за все необхідно відзначити певний дуалізм в самому визначенні поняття «грошовий потік підприємства». З одного боку, під ним розуміють суму надлишку (недостачі) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної або інвестиційної чи фінансової діяльності [14] (з цим визначенням важко сперечатися). З іншого боку, як предмет управління та дослідження, є правомочним розглядати обидві гілки окремо, розподіляючи грошовий потік на дві складові: вхідний та вихідний [18].

Тоді формально під грошовим потоком можна вважати сукупність подій, які відображають факти переходу грошових коштів від одного власника до іншого у зв'язку з виконанням ними взаємних договірних зобов'язань з фіксацією фактів

перерахування грошових коштів з одного розрахункового рахунку на інший. Представляючи грошовий потік підприємства як сукупність двох зустрічних процесів, а саме виплат і надходжень коштів, отримуємо як два окремі предмети управління вхідний (надходження) та вихідний (виплати) грошові потоки.

Безумовно, для фінансового стану підприємства (якщо відволіктися від реальних обставин стосовно відносин з іншими підприємствами) найкраще мати позитивний результативний грошовий потік, коли сума надходжень за якийсь період перевищує суму виплат. Але треба розуміти, що таке бажання є дзеркальним, тобто намагання отримати позитивний грошовий потік одним суб'єктом призводить до вимушеного негативного грошового потоку для іншого. В цій «грі з перетягування канату» в принципі не може бути переможця, оскільки результат гри на будь-який момент відображає стан кредитно-дебіторських відносин двох суб'єктів діяльності, які змагаються в отриманні плюсів у стані розрахунків між суб'єктами.

У дійсності ситуація ще складніша, оскільки грошовий потік у кожний момент часу складається не лише за результатами операційної діяльності підприємств, але і за результатами інвестиційної і суто фінансової діяльності. Тобто, в єдиному грошовому потоці перемішуються три його складових, як це схематично представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Цільові напрямки організації грошових потоків за видами діяльності підприємства**



Спостерігаючи за діяльністю підприємств в період кризи коронавірусу, маємо відмітити масовий від'ємний результат чистого грошового потоку підприємств багатьох галузей. На даний час уже після року їхнього функціонування стають очевидними наступні причини фінансових втрат:

- 1) розрив ланцюжків постачання та закупівлі продукції;
- 2) фактичне призупинення виробництва, втрата доходів та ймовірне банкрутство об'єктів малого та середнього бізнесу внаслідок припинення діяльності на невизначений період;
- 3) масове скасування замовлень на продукцію та товари, відмова від укладення нових угод і скасування раніше укладених договорів;
- 4) втрата місць праці для неоформлених працівників у величезному секторі надання послуг;
- 5) втрати через несвоєчасне повернення кредитів;
- 6) втрати через неймовірно збільшену неплатоспроможність покупців товарів і споживачів продукції.

Найбільш постраждалими за вказаними напрямками є сфери бізнесу, на діяльність яких накладено безпосередні обмеження у зв'язку з введенням карантинних заходів:

- а) розважально-культурні заклади (театри, кінотеатри, виставки, різноманітні розважальні заходи, фітнес-клуби тощо) – від повної зупинки до спаду виручки на 50–80 %;
- б) готельно-ресторанний бізнес – у зв'язку з введеними обмеженнями на скупчення людей;
- в) туристичні послуги – внаслідок абсолютного падіння обсягів туристичних послуг у період карантину у зв'язку з закриттям кордонів і міжобласного сполучення в межах України;
- г) сфера надання косметологічних та інших подібних послуг.

У найбільшій зоні ризику опинилися також пасажирські перевезення, будівництво, страхування, сфера недержавної освіти тощо.

У той же час слід вважати цілком сприятливими стан торгівлі продуктами харчування, медикаментами, засобами гігієни, інтернет-торгівлю всіма видами товарів і доставку товарів до споживача.

Продовжують працювати в більш-менш стабільному режимі виробничі підприємства промислових галузей. Але і тут проблематика щодо стану грошових

потоків теж загострилася через суттєве зменшення вільних коштів в середовищі споживачів кінцевої продукції, у виробництві якої на перших технологічних стадіях приймають участь промислові підприємства. Саме їхнє стійке становище підтримує нова якість фінансових потоків, значну частку в яких грошові потоки було замінено на безгрошові.

Під час об'єктивної в обставинах кризи нестачі грошових засобів розрахунків підверглася певному перегляду переважаюча думка, що нестача грошових коштів може стати непереборним фактором призупинення виробничої кооперації; що без грошових ресурсів неможливий початок будь-якої діяльності або нового виробничого циклу у такій же мірі, як і без матеріальних і трудових ресурсів.

З цієї точки зору і роль фінансового забезпечення розглядають спрощено. Нерідко в суспільстві та виробничій діяльності роль грошових ресурсів прирівнюють до матеріальних або трудових за ознакою їх обов'язкової наявності у будь-який момент діяльності, що відображає певний фетишизм фінансів (до речі, пов'язаний з відомим тезисом К. Маркса про фетишизм капіталу). Цей «фетиш» іноді роззброює виробників і підприємців на шляху вирішення своїх реальних господарчих проблем при певній нестачі грошових ресурсів.

Не слід забувати про також класичне уявлення коштів – не як одного з трьох факторів виробництва, а навпаки, як засобів, що віддзеркалюють реальний процес обміну матеріальними цінностями, лише супроводжуючи його кількісним оцінюванням і забезпечуючи передачу й отримання обов'язків і прав у відповідних грошових одиницях.

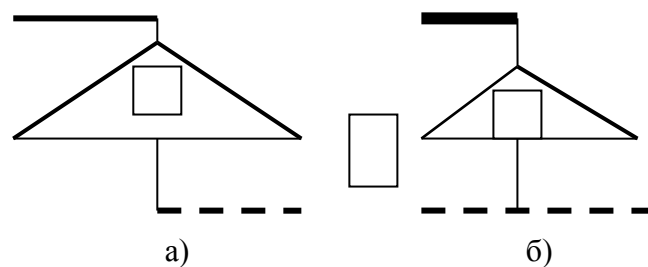
Хоча в дійсності господарська діяльність в Україні давно вже функціонує в умовах жорсткого грошового дефіциту і звикла до роботи з величезними кредиторськими та дебіторськими зобов'язаннями. Але незважаючи на це, зараз, коли у зв'язку з прийнятими карантинними заходами через світову пандемію деякі галузі господарства призупинили свою роботу, а для інших через порушення звичайних виробничо-торгівельних ланцюжків дуже звузилися потоки надходження грошових ресурсів, деякі підприємства опинилися в ступорі перед новою хвилею нестачі грошових ресурсів [4–6].

І все ж таке рішучим фактором для розуміння місця грошових потоків у діяльності підприємств є те, що виробничі відношення виникають безпосередньо в процесі створення продукції, а фінансові – лише в сфері обміну готовими продуктами через грошову форму, яка формально може відділятися від змісту обмінного процесу. У дійсності виробничий і фінансовий цикли не обов'язково

відбуваються синхронно; вони можуть доволі сильно зміщатися один відносно одного. У разі настання тяжких для фінансових потоків умов, суб'єкти господарювання повинні вміти користуватися механізмом фінансування своєї діяльності не тільки за допомогою грошових, але і за допомогою безгрошових фінансових потоків. Такі умови актуалізують необхідність враховувати фінансові потоки в безгрошовій формі з метою визначення реальних можливостей господарювання у безгрошовому режимі протягом тривалого періоду [16–18].

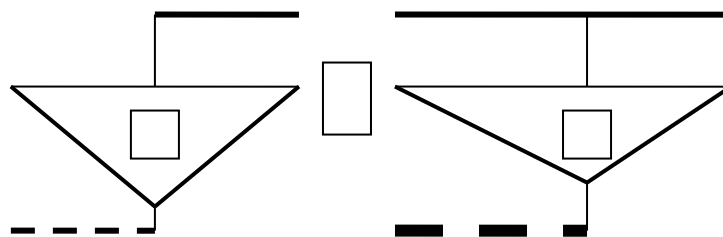
Природу формування безгрошових фінансових потоків розкриває характер взаємодії матеріального та грошового циклів у часі, що може формувати позитивний або від'ємний оборотний грошовий потік.

Якщо надходження грошей починається раніше (а) або середня за день сума надходжень перевищує суми їх сплати (б), то автоматично створюється позитивний грошовий потік (рис. 2) [18].



**Рис. 2. Варіанти створення позитивного грошового потоку**

І навпаки, якщо операція сплати коштів починається раніше, ніж їх надходження, або якщо середня за день сума виплат перевищує суму їх надходжень, то створюється від'ємний грошовий потік [18], як це показано на рис. 3.



**Рис. 3. Варіанти формування від'ємного грошового потоку:**  
суцільна лінія – надходження коштів; переривчаста лінія – сплата коштів

В одні періоди можуть випереджати грошові надходження, тоді як у інші – грошові сплати. Саме до такої схеми й звикла більшість наших суб'єктів господарювання.

Але в умовах карантину надходження коштів запізнюється протягом тривалих періодів, у зв'язку з чим підприємства зіткнулися з необхідністю працювати в умовах безгрошових фінансових потоків [18], як це демонструє графік на рис. 4.

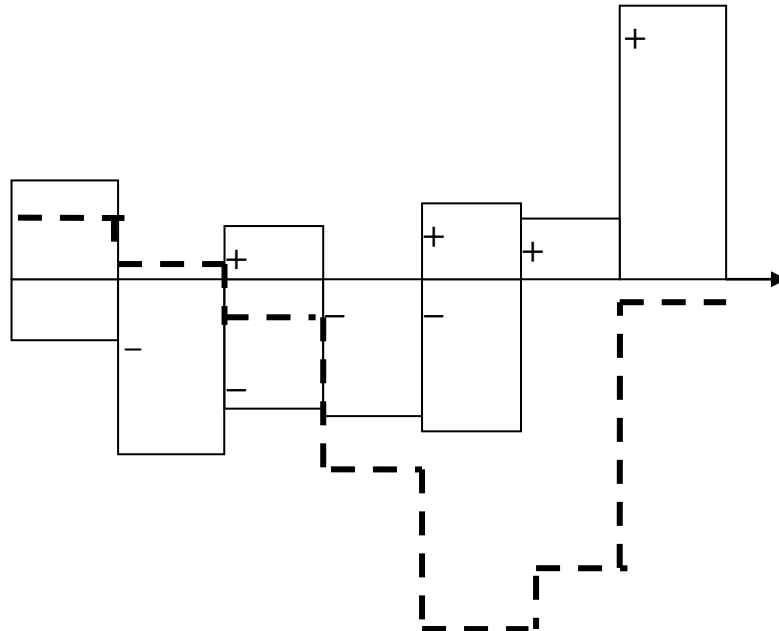


Рис. 4. Схема формування безгрошового фінансового потоку

У таких умовах грошове забезпечення господарської діяльності підприємства зводиться до того, щоб у будь-який момент часу мати можливість компенсувати від'ємний залишок (нестачу) грошових коштів, завдяки гарантії надходження яких діяльність підприємства може тривати певний час у безгрошовому фінансовому просторі (рис. 5) [18].

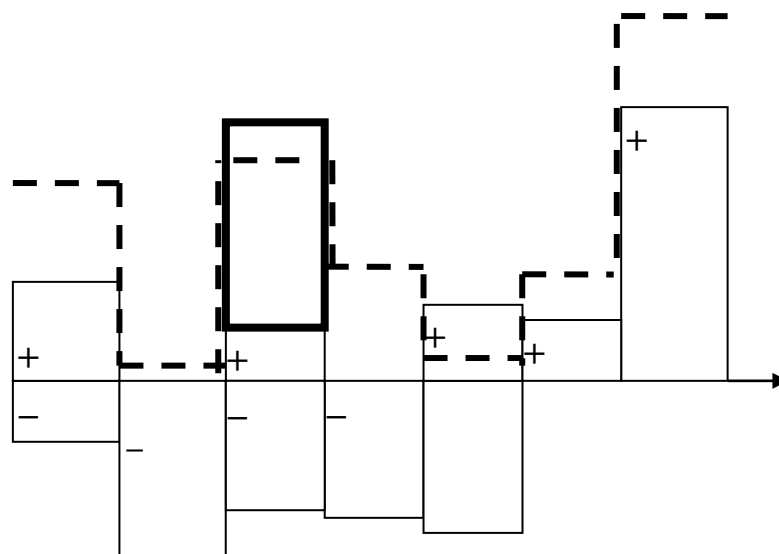


Рис. 5. Схема компенсації фінансового потоку грошовими надходженнями (ГН)

Отже, продовження господарської діяльності підприємств в умовах пандемії змушує їх вдаватися до моделювання тривалого періоду безгрошового фінансового потоку, параметри якого залежать від отримання без оплати матеріальних ресурсів, затримки або сплати скорочених заробітних плат, затримування розрахунків з постачальниками й очікування отримання коштів споживачами, надходжень закордонних замовників, коштів державного замовлення тощо [18].

Здійснення будь-якого економічного процесу, зокрема виробничого, потребує фінансування, яке забезпечує можливість своєчасного залучення матеріальних і трудових ресурсів, що найчастіше пов'язують з наявністю грошових коштів.

Таким чином формується переважна думка про неможливість функціонування підприємства без забезпечення позитивного грошового потоку, під яким розуміють перевищення сум грошових надходжень над сумами платежів.

У дійсності, грошовий потік є лише частиною фінансового потоку, який формується документами, що відображають передачу прав володіння матеріальними ресурсами та готовою продукцією, угоди з оплати праці та ін. У такому разі грошовий потік отримує вторинне призначення як інструмент монетизації фінансових відносин. При цьому наявність грошових коштів перестає бути нагальною умовою функціонування підприємств, а залишається лише умовою грошових розрахунків сторін за заздалегідь прийнятими угодами.

Отже, при підтримці такого фінансового потоку, який зберігає взаємовідносини партнерів бізнесу на взаємоприйнятному рівні, функціонування підприємств тривалий час може здійснюватися на основі безгрошових фінансових потоків, завдяки чому зберігається можливість їх тривалого функціонування в умовах фінансової кризи.

### **Список використаних джерел**

1. Fitch вдвое ухудшило прогноз падения ВВП мира из-за «небывалой рецессии». Rbc.ru/economics. Пандемия коронавируса, 22 апр, 19:02. URL <https://www.rbc.ru/economics/22/04/2020/5ea061ce9a794725ece81db6>.
2. Веремеева Татьяна. МВФ пересмотрит прогноз падения мировой экономики: сокращение будет серьезнее, чем ожидалось ранее. К: Новости. 16 июня 2020, 18:51. URL: <https://money.comments.ua/news/economy/mvf-peresmotrit-prognoz-padeniya-mirovoy-ekonomiki-sokraschenie-budet-seryeznee-chem-ozhidalos-ranee-654815.html>.
3. За 11 місяців 2020-го держбюджет зведено з дефіцитом у 117 мільярдів. Економіка. Держава. 2 грудня 2020, 14:00. URL: [https://lb.ua/economics/2020/12/02/472039\\_11\\_misyatsiv\\_2020go\\_derzhbyudzhet.html](https://lb.ua/economics/2020/12/02/472039_11_misyatsiv_2020go_derzhbyudzhet.html).

4. Винокуров Я., Максимчук Н. Бюджетный кризис настиг Украину: средств на незащищенные расходы уже нет. *Экономическая правда*. Вторник, 24 ноября 2020, 08 : 45. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/11/24/668325/>.
5. «Антивірусний» фонд держбюджету: за 5 тижнів карантину використали лише 20% коштів. *Економічна правда*. П'ятниця, 29 травня, 2020, 15:22. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/29/661144/>.
6. Скільки Україна заплатить за пандемію коронавірусу. BBC. Україна. 7 квітня 2020. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-52183753>.
7. Фінансовий менеджмент : [підручник]. А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. К. : КНЕУ, 2005. 537 с.
8. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Учебный курс; 2-е изд., перераб. и доп. К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
9. Циган Р. М. Аналітичні індикатори управління грошовими потоками підприємства: тактичний рівень. *БізнесІнформ*. 2014. № 8. С. 282–286.
10. Андрієць В. Підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства [Електронний ресурс] : «Справочник економіста». 2014, № 4. URL: [economist.net.ua/node/300](http://economist.net.ua/node/300).
11. Івченко Л. В. Сутність грошових коштів: підходи до визначення. *Гроші, фінанси і кредит*. 2016. № 10. С. 798–803.
12. Яшишена В. Сутність грошових потоків підприємств та їх класифікація. *Економічний аналіз*. 2014. № 2. С. 321–324.
13. Нагайчук В. В. Управління грошовими потоками підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1. С. 245–249.
14. Селіверстова Л. С. Управління грошовими потоками підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 20–22.
15. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. № 87 зі змінами від 10.06.2010р. N382 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99>.
16. Ролько О. Ю. Значення ефективності управління грошовими потоками підприємств. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2014. С. 97–100.
17. Свистун Л. А., Нечухран К. О., Шустваль Д. О. Теоретичні засади управління грошовими потоками підприємства в умовах кризи в економіці. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 192–198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-30).
18. Економічне управління підприємством : навч. посіб. А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ГАЛУЗЕВОЇ НАЛЕЖНОСТІ

Управління фінансовим станом є одним з найважливіших обов'язків керівників підприємств. Вони повинні враховувати потенційні наслідки прийнятих ними управлінських рішень щодо прибутку, грошових потоків і фінансового стану підприємства.

Відповідно до чинного законодавства, будь-яке підприємство створюється з метою отримання прибутку, а управління фінансовим становищем є обов'язковою умовою підвищення прибутковості та мінімізації ризиків неплатоспроможності будь-якого підприємства.

Актуальність теми проявляється у тому, що стабільне зростання економіки, підтримка конкурентоспроможності країни, зростання рівня зайнятості, розвиток інновацій [1] та інвестиційна привабливість прямо залежать від вітчизняних підприємств, ефективність діяльності яких неможлива без раціонального фінансового управління (особливо в останні роки, коли бізнес-одиниці почали «відходити» від кризи).

Ефективне фінансове управління у сучасній економіці має важливе значення для керівництва, адже воно відповідає за наслідки діяльності та у сукупності сектору фінансової системи країни [6; 17; 18]. Саме тому дослідження системи управління, перевірка її якості та удосконалення (за потреби) на вітчизняному підприємстві є особливо важливим.

В умовах глобалізації, орієнтуючись на довгостроковий розвиток реального сектора економіки, зростає інтерес до дослідження поточного та прогнозування перспективного фінансового стану. Професійне управління неминуче потребує ретельного аналізу для найбільш точної оцінки невизначеності ситуації із застосуванням сучасних методів дослідження. Як результат, пріоритетність і важливість оцінки фінансового стану зростають та включають більш поглиблену оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків [7; 8] та системний підхід до вивчення факторів, які формують фінансовий стан підприємства.

Головною економічною проблемою наразі є управління фінансовим станом у рамках сучасного ринку. Це пов'язано з тим, що найчастіше саме нераціональне

управління є причиною початку процесу банкрутства. Додатковими причинами також можуть бути неправильне ціноутворення [2], відсутність пріоритетів щодо витрачання коштів, безладне накопичення заборгованості, а також брак коштів для подальшого бізнесу та реалізації функцій для розвитку діяльності [5].

Але при цьому надлишкова фінансова стійкість перешкоджає розвитку підприємства, фактично збільшуючи витрати на ведення бізнесу та використовуючи наднормові запаси та резерви. Саме тому невід'ємною частиною ефективної діяльності є, перш за все, ефективна робота фінансового відділу, а саме якісне фінансове управління.

Визначення ризику банкрутства є важливим аспектом управлінської діяльності як для самого підприємства в особі його керівника, власників, так і для кредиторів. При цьому методи прогнозування фінансової нестабільності досить різноманітні. Дане питання набуває все більшої актуальності в останні роки у зв'язку з падінням доходів населення.

Для прогнозування банкрутства підприємств широко застосовуються моделі прогнозування банкрутства, однак в силу ряду обмежень вони можуть мати низьку точність. Тому в зарубіжній літературі відбувається активне обговорення шляхів поліпшення якості існуючих методів [10, с. 64]. У вітчизняних джерелах спостерігається зростання числа створених моделей, наприклад, [4, 9, 12], але на даний момент майже не знайдено тематичних досліджень, які оцінюють їх ефективність.

На практиці для аналізу ймовірності настання неспроможності (банкрутства) фахівцями використовуються різні методики та моделі (як вітчизняні, так і зарубіжні). Найбільш популярні з них відображені у табл. 1.

**Таблиця 1. Аналіз основних моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємств**

Роки	Автори моделей	
	Зарубіжні	Вітчизняні
1960	Альтман, Бівер	–
1970	Лиса, Таффлер, Спрінгейт	–
1980	Олсон, Чессер	–
1990	Біглі, Альтман	Р. С. Сайфуллін
2000	Гіноглу, Лін, Альтман та Сабато	Т. К. Богданова, Г. В. Савицька, В. В. Ковальов
2010	Гордіні, Мішра	Д. А. Мурадов, Е. А. Федорова, В. Ю. Жданов, Л. С. Мазеліс

*Джерело:* складено автором за даними [4, 9, 14–16].



Статистичні моделі є найбільш використовуваним способом прогнозування банкрутства компаній. Особливості цих моделей наступні:

- 1) фокусуються на можливих «симптомах» банкрутства;
- 2) інформація береться, виходячи з даних компанії;
- 3) моделі можуть бути як одновимірними, так і багатовимірними;
- 4) слідують класичним процедурам моделювання.

До даного типу моделювання включають шість різних способів аналізу.

1. *Однофакторний аналіз.* Традиційно він заснований на фінансовому аналізі та використовує один фактор. Логічне обґрунтування наступне: якщо фінансовий показник демонструє істотні відмінності між підприємствами «банкрутами» і «не банкрутами», то він може бути використаний в якості прогнозування банкрутства. Використання лише одного фактору не описує всі можливі причини банкрутства, однак дозволяє зрозуміти, які змінні повинні бути використані в більш поглиблених і комплексних дослідженнях.

2. *Багатофакторний аналіз.* Даний аналіз дозволяє використовувати кілька змінних. Суть розрахунку зводиться до того ж, що і в разі однофакторного аналізу: спочатку емпіричним шляхом розраховуються граничні значення, тобто значення, при перевищенні яких підприємство вважається «банкрутом», а при менших показниках – «не є банкрутом». Потім інші підприємства порівнюють з даними прикордонними значеннями, і робиться певний висновок щодо підприємства.

3. *Моделі аналізу умовної ймовірності.* Такі моделі висловлюють ймовірність банкрутства або не банкрутства на підставі дихотомічної залежної змінної, яка у свою чергу розраховується як лінійна функція від вектору пояснювальних змінних. Для такої моделі необхідно визначити межі між підприємствами «банкрутами» і «не банкрутами» [4, с. 95].

4. *Аналіз виживаності.* Моделі виживання володіють трьома основними характеристиками: час очікування до настання події, цензурування спостережень, а також наявність предикторів. Під цензуруванням спостережень слід розуміти їх неповний характер: об'єкти можуть «покинути» вибірку до завершення експерименту.

5. *Logit-моделі.* Аналіз даних за допомогою цього способу в цілому схожий з моделлю аналізу умовної ймовірності. Різниця лише в тому, що функція факторів від вектору пояснювальних змінних є не лінійною, а описується логістичною функцією розподілу. Тут при значенні «0,5» прийнято вважати, що у підприємства

рівні шанси стати «банкрутом» чи «не банкрутом». Залежно від даних дослідника, чим ближче значення до «1», тим вище ймовірність банкрутства.

6. *Probit-моделі*. Висновки та розрахунки аналогічні аналізу Logit-моделей. Різниця полягає в тому, що використовується не логістична, а нормальна функція розподілу [9, с. 308].

При цьому важливо відзначити, що класичні моделі прогнозування банкрутства (які включають MDA, і логістичні) створюються на основі припущення про стаціонарність даних, яке означає, що зв'язки між пояснювальними змінними та незалежною змінною залишаються незмінними з плином часу. Однак на практиці це припущення не реалізується в силу багатьох причин, в тому числі макроекономічних і ринкових, що призводить до того, що моделі прогнозування банкрутства як правило показують меншу точність на даних майбутніх періодів, а ряд авторів вважають, що моделі повинні періодично переоцінюватися на нових наборах даних [12, с. 83].

Відповідно до цього існує гіпотеза, що існуючі моделі оцінюють ймовірність банкрутства з задовільною точністю. Багато вітчизняних авторів припускають, що до підприємств різних галузей слід застосовувати різний підхід. Однак необхідність такого підходу ніде не обґрунтовується.

У сучасній літературі винайдено декілька моделей, використання яких призначено саме для певної галузі. Основними з таких є моделі Ю. Д. Шмідт (LDA, промисловість), В. Г. Гурлева (MDA, металургія), В. Ю. Жданова (Logit, авіапідприємства), Е. А. Федорової (Logit, будівництво) та інші. При цьому не існує жодної моделі для молочної промисловості, яка також враховує особливості даної галузі в Україні. Саме тому доцільним є створення власної моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємств саме обраної галузі.

Створення вибірки підприємств як для оцінки точності моделей, так і для створення нової моделі, передбачає відбір підприємств згідно з визначеним принципом. При цьому головною метою є забезпечення репрезентативності отриманої вибірки, яка має такий же розподіл відносних показників, що і генеральна сукупність, тобто відображає її властивості.

Для реалізації зазначеної мети можливий відбір підприємств за допомогою різних способів: простий випадковий відбір, стратифікований, систематичний та інші [13, с. 8]. Найбільш об'єктивним способом є випадковий відбір, який використовується для визначення та формування вибіркової сукупності. Головний

недолік даного методу полягає в необхідності наявності реєстру генеральної сукупності; при цьому важливим є питання репрезентативності джерел для побудови статистичних моделей. В якості такого реєстру була обрана база даних SMIDA, що надає фінансові показники підприємств України в розрізі усіх галузей. Для того, щоб мати якісні показники, були використані дані тільки акціонерних товариств, оскільки їх звітність піддається зовнішньому і внутрішньому аудиту, тим самим є певна довіра до правильності складання фінансового звіту.

Другим ключовим фактором у виборі підприємства є те, що підприємство працювало більше десяти років на ринку, а також є власністю українських резидентів або підприємств. Розглядаючи такий великий проміжок роботи підприємства, можна бути впевненим, що воно не є одноденним підприємством і створювалося з тими цілями, які вказані в статуті підприємства. Варто зазначити, що для цілей дослідження необхідним є використання лише двох фінансових документів на підприємстві: Баланс (Звіт про фінансовий стан) і Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Для формування моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємства власної розробки для підприємств молочної галузі України, а також забезпечення адекватності та точності отриманих у майбутньому результатів, доцільно створити вибірку з десяти підприємств молочної галузі з поділом на ті, які мають високу ймовірність банкрутства та ті, вірогідність банкрутства яких є мінімальною відповідно до проведеного аналізу їх фінансових станів. Аналіз при цьому повинен включати перевірку ймовірності банкрутства підприємств за п'ятьма основними моделями: Е. Альтмана, Р. Тафлера, Р. Ліса, Г. Спрінгейта та Іркутської R-моделі.

Ще одним важливим фактором для визначення подальшої бази даних є праця Луізада Франческо. У своїй науковій роботі він висунув гіпотезу, що для побудови моделі прогнозування банкрутств необхідно використовувати зважені дані, тобто рівну кількість підприємств «банкрутів» і «не банкрутів». Ґрунтуючись на математичному апараті, вчений доводить цю гіпотезу [15, с. 188].

З огляду на це, необхідно сформувані одну базу підприємств, де кількість підприємств «банкрутів» і «не банкрутів» однакова. У табл. 2 відображено назви обраних для дослідження підприємств, а також торгових марок, які вони представляють.

## Підприємства молочної галузі України, обрані для дослідження

Назва підприємства	Місцезнаходження	Торгова марка
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	м. Дніпро	Злагода, Любимчик
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»	м. Вишневе	Слов'яночка, Чудо, Агуша
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	м. Тернопіль	Молокія
ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв»	м. Миколаїв	Лактонія, Фанні, Lactel
АТ «Житомирський маслозавод»	м. Житомир	Рудь
ПрАТ «Юрія»	м. Черкаси	Волошкове поле
ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»	м. Кременчук	Простоквашино, Растішка
ПрАТ «Дубномолоко»	м. Рівне	КОМО
ПрАТ «Острозький міськмолокозавод»	м. Острог	Ферма, Біла лінія
ПрАТ «Яготинський маслозавод»	м. Яготин	Яготинське

*Джерело:* складено автором на основі даних ресурсу Smida [3].

На основі показників банкрутства підприємства були класифіковані на дві групи: група фінансово стійких підприємств (НБ) і група підприємств, які перебувають під загрозою банкрутства (Б).

У випадку підприємств «банкрутів» той факт, що вони були віднесені до категорії «Б», означає, що їм загрожує банкрутство, тоді як категорія «НБ» вказує на те, що вони схожі на фінансово надійні підприємства (з точки зору проведеного завчасно аналізу фінансового стану).

Першим кроком при побудові власної моделі є вибір предикторів для неї [14, с. 155]. Важливість цього кроку визначається тим фактом, що від того, наскільки корелюють показники, включені в модель з банкрутством підприємств, і буде найбільшою мірою залежати її прогностична здатність. При цьому набір показників повинен найбільш повно описувати усі можливі аспекти діяльності підприємства.

Найчастіше основними показниками в прогнозуванні неспроможності підприємства за фінансовими даними є показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості й оборотності. Однак ряд авторів відзначають, що застосування одних лише фінансових коефіцієнтів недостатньо. Так, в декількох роботах наголошується на важливості обліку динаміки показників при створенні моделей, а також обліку зовнішніх факторів – коефіцієнтів, пов'язаних з галуззю підприємства. У той же час, на основі емпіричних результатів стає очевидним, що зовнішні показники не є інформативними при віднесенні підприємства до групи «банкрутів» або «здорових» [15, с. 122].

Для обраних підприємств була проаналізована частота використання тих чи інших показників в існуючих моделях на основі даних за основними моделями прогнозування банкрутства. Таким чином видно, що найбільш часто застосовуються в моделях показники основних фінансових коефіцієнтів, які характеризують рентабельність, ліквідність та структуру капіталу.

Варто відзначити той факт, що зарубіжні дослідники не використовують абсолютні показники для аналізу ймовірності банкрутства. Це можна пояснити тим, що кожен показник у звітності компанії повинен порівнюватися з іншими показниками.

Крім цього, в моделі не будуть використані не тільки абсолютні, але і бінарні показники. Як правило, останні необхідні для деяких коригувань у моделях, а з розглянутих робіт тільки один дослідник використовував їх для прогнозування. Що ж стосується абсолютних показників, то їх розкид може бути настільки великий, що при збільшенні масштабу компанії модель буде працювати некоректно. Необхідно порівнювати шляхом використання відносних показників, щоб виключити ефект масштабу підприємства [16, с. 8].

У першу чергу (виходячи з робіт попередніх дослідників) можна виділити наступні найбільш важливі змінні для прогнозування:

- 1) чистий дохід від реалізації до загальної величини активів;
- 2) відношення ЕВІТ до загальної величини активів підприємства;
- 3) оборотні активи підприємства до загального обсягу активів;
- 4) співвідношення власного та позикового капіталів підприємства;
- 5) відношення обсягу зобов'язань підприємства до його активів.

Передбачається, що дані показники виявляться найбільш чутливими до змінної «банкрут». Проте у випадку, якщо будь-яка із змінних не буде корелюватися, або її зв'язок буде занадто низьким, існує можливість подальшого редагування отриманої моделі.

За отриманими даними можливо створити власну logit-модель прогнозування ймовірності настання банкрутства підприємств молочної галузі України за допомогою програми «PolyAnalyst 6.0» за рахунок поділу обраних підприємств за класами «банкрут» і «не банкрут». Окрім цього, важливою є також перевірка створеної моделі на адекватність, що відповідно буде зроблено після її створення.

Модель створюється з урахуванням усіх п'ятьох обраних показників з подальшим коригуванням у випадку відсутності кореляції. Програму «PolyAnalyst» було обрано як провідну систему для вилучення прихованої інформації з тексту вільної форми та структурованих даних, а також як інструмент для перетворення даних у корисну бізнес-статистику незалежно від джерела даних або рівня складності за рахунок вбудованих спеціальних звітів, широкого набору алгоритмів статистичного та машинного навчання [11].

При створенні рівняння логістичної регресії із встановленим рівнем надійності у 95 % для прогнозування ймовірності банкрутства підприємств молочної галузі України отримана власна модель прогнозування, яка має вигляд:

$$Z = 1,5486 + 3,3220 \times x_1 - 0,4130 \times x_2 - 9,6993 \times x_3 + 5,1789 \times x_4 - 4,3623 \times x_5, \quad (1)$$

де  $x_1$  – співвідношення чистого доходу від реалізації до загальної величини активів;

$x_2$  – відношення ЕВІТ до загальної величини активів підприємства;

$x_3$  – співвідношення оборотних активів підприємства та загального обсягу активів;

$x_4$  – співвідношення власного капіталу та позикового капіталу підприємства;

$x_5$  – відношення загального обсягу зобов'язань підприємства до його активів.

Отже, на основі розрахованих показників фінансового стану підприємств молочної галузі було отримано галузеву модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємств.

Проте під час дослідження впливовості коефіцієнтів було визначено, що найменший вплив має показник співвідношення ЕВІТ та загального обсягу активів підприємства, тому його було виключено з дослідження.

Отже, оновлена модель прогнозування банкрутства має вигляд:

$$Z = 1,8275 + 3,2845 \times x_1 - 9,6002 \times x_2 + 5,0477 \times x_3 - 4,6471 \times x_4, \quad (2)$$

де  $x_1$  – співвідношення чистого доходу від реалізації до загальної величини активів;

$x_2$  – співвідношення оборотних активів підприємства та загального обсягу активів;

$X_3$  – співвідношення власного та позикового капіталів підприємства;

$X_4$  – відношення загального обсягу зобов'язань підприємства до його активів.

Згідно з отриманою моделлю ймовірності банкрутства підприємств молочної галузі України, у випадку, якщо узагальнюючий показник  $Z$  буде становити більше 6,7767, відповідно підприємство вважається «фінансово стійким», а небезпека банкрутства не буде йому загрозувати.

У той же час, якщо значення узагальнюючого коефіцієнта  $Z$  буде становити менше 6,7767, то ймовірність банкрутства підприємства є високою, і фактично підприємство можна вважати «банкрутом».

Після створення власної моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємств молочної галузі України важливим аспектом є проведення відповідної оцінки на адекватність. Для цього достатньо порівняти отримані узагальнюючі показники банкрутства з раніше розрахованими значеннями.

Отже, можна зробити висновок, що для усіх досліджуваних підприємств потенційна ймовірність банкрутства залишилася незмінною. Єдиним виключенням стало ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», яке перейшло до категорії «схильних до банкрутства» підприємств. Проте зміна стану лише одного підприємства відповідно свідчить про адекватність власно-створеної моделі прогнозування ймовірності банкрутства для підприємств молочної галузі України.

Окрім цього, отримані результати свідчать про те, що основні співвідношення показників ймовірності банкрутства і класовий розподіл підприємств молочної галузі України були вірно підібрані та визначені.

Таким чином, на основі проведеного аналізу попередніх робіт дослідників з даної тематики також були обрані можливі фактори, які найбільш сильно корелюють з імовірністю банкрутства підприємств. Чим більше дослідників використовували певний фактор, тим більша ймовірність того, що його необхідно включити в модель.

Отримана модель об'єднала різноманітні принципи побудови якісної моделі: від вибору факторів і видів використовуваних змінних до використовуваних методик моделювання.

Варто відзначити, що побудована logit-модель характеризується простотою розрахунків, а використовувані змінні мають хороший логічний взаємозв'язок з фінансовою діяльністю підприємств молочної галузі.

Крім того, модель дозволяє включати нові значущі змінні, в тому числі й нефінансові, виходячи з індивідуальних умов роботи конкретних організацій. Дана обставина додає прикладний характер застосуванню наведеної logit-моделі.

Саме тому було запропоновано розробку власної методики оцінки ймовірності банкрутства підприємств молочної галузі як частину удосконалення управління фінансовим становищем.

Шляхом аналізу існуючих методик прогнозування було обрано основні індикатори, які доцільно використовувати у процесі розробки моделі. При цьому визначено вплив кожного показника та виділено ті, кінцевий зв'язок з якими є занадто слабким.

За рахунок аналізу десяти найбільших підприємств галузі, серед яких половина підприємств були платоспроможними, а інші – близькі до банкрутства, а також спеціального програмного забезпечення, було розраховано логістичну модель ймовірності банкрутства та перевірено її якість шляхом порівняння розрахованих за нею результатів з існуючими моделями.

### Список використаних джерел

1. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4, т. 2. С. 39–43.
2. Гринько Т. В., Дудніченко А. В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, 2019. № 142. С. 141–149.
3. Інтернет-портал – єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).
4. Коваленко А. С. Методичне забезпечення прогнозування ймовірності банкрутства підприємств сільського господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015. № 3. С. 94–99.
5. Левкович О. В., Мироненко І. О. Оцінка та шляхи покращення ефективності використання необоротних активів підприємства. *Бізнес Інформ*, 2020. №5. С. 312–319.
6. Павлов Р. А. Вплив світової фінансової кризи на економіку віртуального світу Second Life. *Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики*. 2011. Вип. 2. С. 309–316.
7. Павлов Р. А. Интеграция социальных норм в моделирование процесса принятия финансово-экономических решений / Р. А. Павлов, Т. С. Павлова, О. В. Левкович // *Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро: Біла К. О., 2018. – 444 с. – С. 338–357.*



8. Павлова Т. С. Відмінності між мораллю і правом як етичними емоціями. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 247. С. 192–195.
9. Семенець А. О. Моніторинг імовірності банкрутства в системі внутрішнього аудиту підприємств торгівлі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2019. № 2. С. 305–314.
10. Чабан Г. М. Економіко-математичне моделювання індикаторів ефективності системи управління фінансовими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. № 13–14. С. 64–74.
11. Офіційний сайт продукту Polyanalyst [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.megaputer.com/ru/polyanalyst>.
12. Швець Ю. О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*, 2020. № 3. С. 82–87.
13. Balina, R. (2018). Forecasting bankruptcy risk in the contexts of credit risk management – a case study on wholesale food industry in Poland. *International Journal of Economic Sciences*, 7 (1), 1–15.
14. Clement, C. (2020), Machine Learning in Bankruptcy Prediction – a Review. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 17, 148–164.
15. Karas, M. (2018). Building a bankruptcy prediction model: Could information about past development increase model accuracy? *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 116–130.
16. Ogachi, D., Ndege, R., Gaturu, P., & Zoltan, Z. (2020). Corporate Bankruptcy Prediction Model, a Special Focus on Listed Companies in Kenya. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 47–59.
17. Pavlov, R., Grynko, T., Pavlova, T., Levkovich, O., & Pawliszczy, D. (2020). Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 327–340.
18. Pavlov, R., Pavlova, T., Lemberg, A., Levkovich, O., & Kurinna, I. (2019). Influence of non-monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market volatility. *Investment Management and Financial Innovations*, 16(1), 319–333.

## ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Система освіти є потужним каталізатором економічного розвитку країни. Підсилити її вплив на економічне зростання можливо за рахунок підвищення професійної компетентності за допомогою системи навчання дорослого економічно активного населення.

Добробут країни зростає разом з освітнім рівнем населення, який є важливим індикатором якості життя. В проєкті закону України «Про освіту дорослих», який зараз винесено для громадського обговорення, визначено, що освіта дорослих – це освіта, яку доросла особа здобуває з метою особистісного та професійного розвитку, адаптації до соціальних, економічних та інших змін в суспільстві [9].

Зміни, що відбуваються в економічному розвитку України, гостро ставлять питання щодо ролі освіти дорослих у формуванні інноваційної та креативної економік.

Важливим фактором функціонування освіти дорослих є її фінансування. Фінанси освіти – це система грошових відносин з приводу формування, розподілу та використання різноманітних фінансових ресурсів або фондів грошових коштів. В результаті реалізації цих відносин в освітянській діяльності утворюються різноманітні фонди фінансових ресурсів, призначенням яких є забезпечення ефективного функціонування закладів системи освіти [2, с. 136].

В ст. 25 проєкту Закону України «Про освіту дорослих» перелічені джерела державного фінансування освіти дорослих, а також передбачено створення Фонду підтримки освіти дорослих, джерелами фінансування якого є кошти державного бюджету, добровільні внески, дивіденди та грантові кошти. Зазначені джерела фінансового забезпечення освіти дорослих є такими, що практично не використовуються. Відсутні також сучасні ваучерні програми на здобуття освіти дорослих, надання відповідних пільг роботодавцям у разі компенсаційних витрат на здобуття освіти тощо. Все це потребує ґрунтовних системних досліджень.

Освіта дорослих стала предметом комплексного дослідження таких наук, як соціологія управління (С. Клімов, Л. Лесохіна, В. Онушкін), психологія (Н. Іванова, Г. Горська, В. Гурін, Ю. Кулюткін, А. Реан, Д. Ретер тощо), андрагогіка (С. Вершловський, М. Громкова, Є. Дегтярьов, О. Кукосян, М. Махлін, Г. Сухобська, О. Ерлих), право (О. Лазоренко, Р. Колишко), акмеологія (В. Бедерханова, О. Бодальов, А. Деркач, С. Зміїв, Г. Князева, Н. Кузьміна, О. Ситников). І тільки фінансові аспекти освіти дорослих залишаються поза дослідницьким полем як в Україні, так і в країнах світу.

Як показали дослідження європейських вчених, вимоги до університетів й очікування від них, зокрема від процесу навчання та наукових досліджень, швидко зростають. Проте державні інвестиції у вищу освіту дуже замалі, а витрати, пов'язані з діяльністю університетів, збільшуються. Тому забезпечення фінансової стійкості є основним завданням для університетів. Дослідники підкреслюють необхідність визначення реальних витрат на їх діяльність [4, с. 6].

Що стосується аналітичних даних щодо фінансування освіти дорослих, то такої статистики досі немає, а заклади освіти постійно відчують брак коштів на надання освітянських послуг для дорослого населення.

**Метою даної статті** є систематизація тенденцій фінансування освіти дорослих в Україні та визначення шляхів щодо його покращення з урахуванням зарубіжного досвіду.

За деякими оцінками, людський капітал становить левову частку національного багатства багатьох розвинених країн (від 2/3 до 3/4 від загальної величини національного багатства) [11]. Розвиток людського капіталу в Україні визнано одним з найголовніших завдань, визначених Середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року [13].

В останні роки в Україні зростає тенденція збільшення частки літніх людей (старше 60 років); частка людей працездатного віку (15–60 років) знаходиться на рівні 50–60 %; відносно незначною є частка дітей і людей молодого віку.

Станом на початок 2020 року, частка населення України віком 0–14 років (дітей і людей молодого віку) становить 15,3 %; частка населення віком 60 років і старше дорівнює 23,9 %; а частка населення віком 15–59 років (працездатного віку) становить 60,8 % [6, с. 38].

В табл. 1 наведено значення статистичних показників (за період 2000–2020 рр.), динамка яких характеризує стан демографічної ситуації в Україні.

Результати аналізу показників свідчать про такі негативні демографічні процеси, як старіння та депопуляція населення: у 2000 році частка осіб віком до 14 років у загальній кількості населення становила 17,9 %, а віком понад 65 років – 13,9 %; у 2010 – 14,2 % і 15,7 % відповідно; у 2020 році – 15,3 % та 17,1 % відповідно [7].

Таблиця 1

**Вікова структура, середня очікувана тривалість життя при народженні, природний та міграційний прирости (скорочення) населення України за 2000–2020 рр.**

Роки	Вікова структура, % від загальної чисельності			Природний приріст, скорочення (-), тис. осіб	Міграційний приріст, скорочення (-), тис. осіб	Середня очікувана тривалість життя при народженні
	0–14 років	15–64 роки	65 років і старше			
2000	17,9	68,2	13,9	-373,0	-133,6	67,72
2001	17,2	68,7	14,1	-369,5	-152,2	67,89
2002	16,5	69,1	14,5	-364,2	-33,8	68,32
2003	15,8	69,1	15,0	-356,8	-24,2	68,24
2004	15,3	69,2	15,5	-334,0	-7,6	68,22
2005	14,8	69,2	15,9	-355,9	4,6	67,96
2006	14,5	69,3	16,2	-297,7	14,2	68,10
2007	14,2	69,4	16,4	-290,2	16,8	68,25
2008	14,1	69,7	16,3	-243,9	14,9	68,27
2009	14,1	70,0	15,9	-194,2	13,4	69,29
2010	14,2	70,2	15,7	-200,5	16,1	70,44
2011	14,2	70,5	15,3	-162,0	17,1	71,02
2012	14,4	70,4	15,2	-142,4	61,8	71,15
2013	14,6	70,2	15,2	-158,7	31,9	71,37
2014	14,8	69,9	15,3	-166,4	22,6	71,37
2015	15,1	69,3	15,6	-183,0	14,2	71,38
2016	15,2	68,9	15,9	-186,6	10,6	71,68
2017	15,4	68,4	16,2	-210,1	12,0	71,98
2018	15,5	68,0	16,5	-251,8	18,6	71,76
2019	15,4	67,8	16,8	-272,3	21,5	72,01
2020	15,3	67,6	17,1	–	–	–

Джерело: складено та розраховано за [6, сс. 15, 39, 41, 43, 56].

За шкалою демографічного старіння ООН населення країни вважається «старим», якщо питома вага осіб віком понад 65 років у загальній кількості її населення перевищує 7 %. «Старість» світового населення становить 8,68 % (станом на 2017 рік).

В зв'язку з цим, актуальним науковим завданням є визначення особливостей фінансування освіти дорослих для розуміння особливостей формування та стану людського капіталу в національній економіці.

Освіта є одним з головних елементів людського капіталу. Без формування конкурентоздатного людського капіталу неможливо подолати економічну кризу та вийти на рівень економічного зростання.

Тенденції фінансування освіти в Європі, як і в усьому світі, в останнє десятиліття зазнали значних змін [1, с. 1]. Вони варіюються як в різних країнах, так і в межах кожної країни, і становлять контекст для поточної широкомасштабної фінансової жорсткості вищої освіти, а також нових політичних рішень, які й хоча постійно змінюються як між країнами, так і всередині країн, проте є дуже чіткими та подібними.

Першою тенденцією є збільшення витрат на навчання одного студента. Фундаментальна фінансова проблема вищої освіти у всьому світі і причина того, що навіть багаті інституції можуть відчувати потребу в економії, починається з того факту, що університети стикаються з щорічним зростанням витрат [3, с. 4]. Така тенденція підвищення витрат на одного студента понад рівень інфляції – це виробнича функція вищої освіти; якщо конкретніше, це її природна стійкість до безперервного заміщення праці капіталом, що є основним джерелом продуктивності та зростання в загальній економіці.

Державні видатки на вищу освіту у відсотках від державних видатків на освіту в цілому в Україні складають 25 % і відповідають рівню розвинутих країн з високим рівнем доходів: Німеччина – 26 %, Польща – 23 %, Велика Британія – 26 %, Росія – 22 %.

Показовим індикатором є витрати на одного студента. Так, в Україні в номінальному виразі витрати на одного студента закладів вищої освіти з 2015 по 2019 рр. зросли більше ніж у півтора рази – з 19,3 до 30,4 тис. грн. Державні витрати на 1 студента у відсотках від ВВП на 1 особу у 2016–2017 рр. (за даними Світового банку) в Україні були порівняно високими – 34,5 %, у Німеччині – 33,6 %, Польщі – 25,4 %, Великій Британії – 38 %, Росії – 19,8 %. Але через низький рівень ВВП на одну особу в Україні обсяг коштів недостатній.

Порівняно з іншими країнами світу, видатки на 1 студента в Україні найнижчі: у 2016 році вони склали 0,86 тис. дол. США, у Великій Британії – 16,9 тис. дол., Німеччині – 14,25 тис. дол., Польщі – 3,1 тис. дол. [14, с. 17–18].

Другою тенденцією є коливання державних, а саме податкових доходів. Уряди в усьому світі все частіше борються зі збільшенням податкового тягаря стосовно соціального страхування і зростанням витрат на початкову та середню

освіту, охорону здоров'я, державну інфраструктуру, безпеку й інші категорії соціального забезпечення.

Третій чинник, який впливає на фінансування вищої освіти практично в усіх країнах – це збільшення частки світового виробництва, особливо в розвинутих країнах, основним сектором економіки яких є послуги або так звана «економіка знань», що базується на високих технологіях, дизайні, фінансах, управлінні.

Результатом «економіки знань» є збільшення цінності як для країни, так і для окремих осіб, або принаймні для деяких форм вищої освіти (особливо управління, фінансів, права, математики, техніки та технологій). Фінансові наслідки такої економіки, що «зростає» на основі знань, для вищої освіти проявляються через нові освітні програми та перерозподіл факультетів і студентів серед цих нових програм. Ці обидва ефекти сприяють не лише подальшому прискоренню зростання, але і підвищенню витрат на навчання, що створює основу для збільшення інвестицій як за рахунок студентів (або батьків), так і за рахунок урядів [3, с. 7–8].

Посилення глобалізаційних явищ є наступною причиною змін в освіті. Децентралізація, деволуція та дерегулювання – це заключні тенденції або набір пов'язаних тенденцій в більшості країн; є рухом держави в напрямку зменшення державного сектору, децентралізації державної влади, приватизації агентств і заохочення приватних організацій надавати послуги, які раніше забезпечували певні державні установи.

Хоча великий державний сектор і перерозподіл податків залишаються в багатьох країнах (наприклад, скандинавських), на зміну державній власності на засоби виробництва та панування державної бюрократії приходить нове ефективне державне управління.

Зрештою, вплив децентралізації, деволуції та дерегуляції на фінансування вищої освіти полягає у заохоченні розвитку приватної вищої освіти і приватизації державної вищої освіти. Незалежно від правового суспільного спрямування своїх місій або їхньої постійної залежності від державних доходів, університети у всьому світі, як державні, так і приватні, рухаються зі статусу державних установ до статусу державних корпорацій та виконують усі функції, притаманні приватній формі власності [5, с. 2].

Що стосується фінансування освіти дорослого населення, то можна виявити наступні проблеми [9]:

– відсутність цілісного законодавчого регулювання системи освіти та навчання дорослих, формування державної бюджетної політики освіти та навчання дорослих;

– відсутність відокремленості. У більшості країн світу освіта дорослих розглядається та функціонує як особлива й самостійна сфера освітніх послуг, а в Україні вона є часткою загальноосвітнянського процесу;

– недостатній розвиток фінансових основ освіти дорослих і їхнього практичного застосування;

– навчання дорослого населення ґрунтується на традиційних педагогічних принципах і технологіях, що значно знижує ефективність навчання;

– відсутність фінансування для підготовки фахівців з освіти дорослого населення (андрогогів);

– відсутність належного рівня інформаційної підтримки освіти дорослих як на рівні навчальних закладів, так і на рівні пошукувачів здобуття освітніх послуг;

– відношення замовника до навчання як до розважального заходу, тільки тематично орієнтованого на бізнес, про що свідчать навчальні плани Університетів третього (срібного) віку. В основному, це туризм, спорт, культурний розвиток. Така ситуація пов'язана з небажанням роботодавців працевлаштовувати людей віком 45+.

В ст. 27 проєкту закону України «Про освіту дорослих» передбачено, що на державному рівні проблему фінансування освіти дорослих можна вирішити за допомогою ваучерів.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 20.03.2013 р. № 207 «Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності осіб на ринку праці» (зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 342 від 13.08.2014 р. і № 779 від 30.09.2015 р.), ст. 30 Закону України «Про зайнятість населення» та Наказу Міністерства соціальної політики № 661 від 25.06.2015 р., на підставі ваучера здійснюються перепідготовка, спеціалізація, підвищення кваліфікації за професіями та спеціальностями згідно з пріоритетними видами економічної діяльності, підготовка на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні.

Але програма ваучеризації не отримала підтримки населення в Україні. Серед причин – розбіжність між потребами ринку праці та професіями, на

опанування яких видається ваучер; незацікавленість роботодавців в фахівцях 45+; доступ до провайдерів формальної освіти значно перевищує неформальну.

Ваучерна підготовка передбачає навчання держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. В рамках Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року планується проведення 300 навчань для 9 000 осіб у 2018–2021 рр.

Ваучерні програми призначені також для вчителів. Освіта вчителів розглядається у проєкті Концепції Загальнодержавної програми з освіти у сфері прав людини [12]. Але цей проєкт не передбачає рівності доступу громадян для отримання освіти дорослих; передбачено тільки створення спільнот практичних педагогів, що є часткою спонтанної системи освіти дорослих. Відсутня також рівність доступу провайдерів отримання освіти дорослих.

Основним замовником і споживачем освітніх послуг є доросле населення. Особа, яка приймає рішення про одержання освіти, орієнтується на можливість працевлаштування, рівень оплати праці, який відповідає освітньо-професійному рівню.

Заробітна плата за умов ринку є реальною ціною трудових послуг, що пропонуються, а також реальною оцінкою їхньої якості, котра визначається здобутою освітою та кваліфікацією.

Тобто, фахівець – це суб'єкт ринку освітніх послуг, який основною мірою формує платіжний попит на дані послуги, та під впливом якого формується структура напрямів й обсягів підготовки в освітніх установах і шляхом самоосвіти.

Роботодавець зацікавлений в отриманні високопрофесійного, інноваційно-активного, творчого робітника, і таким чином формує непрямий попит на освітні послуги. Але вкладати кошти в розвиток освіти дорослих роботодавці не зацікавлені.

Згідно зі ст. 29 проєкту закону України «Про освіту дорослих», значну роль у фінансуванні освіти дорослих відіграють провайдери. Джерелами фінансування провайдерів освіти дорослих можуть бути: державний бюджет, місцеві бюджети; плата за надання освітніх послуг у сфері освіти дорослих; кошти українських, міжнародних і зарубіжних організацій; Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття; Фонд регіонального розвитку; Український культурний фонд; дивіденди від цінних паперів, відсотки від депозитів і розміщення коштів спеціального фонду



на поточних рахунках банків державного сектору; добровільні внески у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержаних від підприємств, установ, організацій, фізичних осіб; інші джерела, не заборонені законодавством [9].

У зв'язку з поширенням коронавірусної пандемії значне місце в фінансуванні освіти дорослих відіграє інтернет-навчання, яке було застосовано для вдосконалення дистанційного навчання шляхом додавання різноманітних посилень, змін або змішувань нових педагогічних підходів і технологій. Більшість сучасних дистанційних курсів включають одну або декілька з цих технологій або методологій. Самі по собі інтернет-технології радикально не змінили основні поняття дистанційного навчання чи університетської освіти (з точки зору її основної соціальної функції). Проте існує процес заміщення, що може модифікувати освіту дорослих.

Поступово освіта дорослих рухається від безпосереднього спілкування з використанням орієнтованої на викладачів зі знанням андрагогіки, що пропонується державними та національними університетами, до онлайн та гібридних курсів з використанням цифрових технологій для підтримки конструктивістської, спільної андрагогіки, запропонованої кількома «мегауніверситетами», які працюють у глобальному масштабі [2, с. 59–60].

Відповідно до взаємодії джерел фінансування та впливу суб'єктів фінансування на систему освіти дорослих, виділяють бюрократичну, колегіальну та ринкову фінансові моделі [2, с. 336].

Основний принцип бюрократичної фінансової моделі вищої освіти – повне фінансування бюджетів навчальних закладів з державних ресурсів. При такій моделі як правило не дозволяється самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами. Ресурси призначаються на основі даних попереднього року, що в свою чергу сприяє необдуманому їх використанню, ігноруючи щоденні потреби на навчання дорослих, які можуть змінюватися в ході річної фінансової діяльності.

Колегіальна модель передбачає, що діяльність навчальних закладів фінансується державою та зберігає їхнє право на залучення коштів приватних осіб (шляхом плати за навчання, винагороди за послуги, що надаються в проєктах, для здійснення наукових досліджень, фінансування певних грантових програми чи стипендій тощо). Це також включає в себе право академічних установ вільно розпоряджатися призначеними для них ресурсами. Незважаючи на всі переваги,

застосування колегіальної моделі фінансування освіти дорослих може неминуче мати певні негативні наслідки. Правила та методологія фінансування навчальних закладів не мають відкритого доступу, а критерії фінансування є надто складними та незрозумілими для широкої громадськості. Виникає загроза пріоритетності власних академічних інтересів перед суспільними.

Все більш поширеною стає третя модель фінансування вищої освіти – ринкова модель. Вона характеризується не тільки можливістю залучення альтернативних фінансових ресурсів, але і зобов'язанням співпрацювати та координувати роботу усіх учасників освітянського процесу, зокрема тих, хто надає академічні послуги (викладачі та науковці); користується послугами (дорослі громадяни) та державою, яка представляє інтереси суспільства, керівними органами вищих навчальних закладів (ВНЗ), які несуть відповідальність за ефективне, якісне функціонування закладу. Така модель підкреслює баланс між державним і приватним фінансуванням, де останнє є пріоритетним. Однією з головних переваг цієї моделі є конкуренція між навчальними закладами за ресурси приватного сектору, які дозволять ВНЗ своєчасно реагувати на попит ринку. Зростає попит на короткострокові програми зі швидким періодом окупності, що є найбільш привабливим в освіті дорослих. Слабкість ринкової моделі полягає в тому, що зазвичай вимагаються швидкі академічні результати, які можуть бути несумісні з академічною свободою [8].

Таким чином, реформування фінансової складової освіти дорослих потребує нового підходу з урахуванням викликів економічної та соціальної політики держави, впливу глобалізаційних процесів (в тому числі наслідків пандемії коронавірусу, поширення наслідків трудової міграції) на зайнятість дорослого населення з метою отримання нової професії, затребуваної на ринку праці.

Аналітична оцінка різних моделей фінансування ВНЗ освіти дорослих в Україні дозволяє зробити висновок про те, що Україна вже відійшла від бюрократичної фінансової моделі вищої освіти, але ще не впровадила у повному обсязі колегіальну модель. Відбувається пошук національної моделі фінансування освіти дорослих, яка знайшла відбиток в громадському обговоренні проекту закону України «Про освіту дорослих». В процесі обговорення розглядається пропозиція щодо заміни механізму державного замовлення на модель державного фінансування вищих навчальних закладів за результатами діяльності (performance – based funding).

Таким чином, проведені дослідження дозволяють стверджувати, що освіта дорослих все більше комерціалізується та набуває ознак приватного блага. А це вимагає кардинальних змін у політиці її фінансування.

### Список використаних джерел

1. Astrid Schwarzenberger Public/private funding of higher education: a social balance / Astrid Schwarzenberger. Hannover: HIS: Forum Hochschule. 2008. 177 p.
2. Birutė Pranevičienė The Financing Methods of Higher Education System / Birutė Pranevičienė, Aurelija Pūraitė // Jurisprudence. 2010. Vol. № 8. P. 335–356.
3. D. Bruce Johnstone Worldwide Trends in Higher Education Finance: Cost-Sharing, Student Loans, and the Support of Academic Research / D. Bruce Johnstone, Pamela N. Marcucci URL : [https://www.kiva.org/cms/worldwide\\_trends\\_in\\_higher\\_education\\_finance.pdf](https://www.kiva.org/cms/worldwide_trends_in_higher_education_finance.pdf).
4. Financially Sustainable Universities: Towards Full Costing in European Universities / The European University Association. 2008. 87 p.
5. Jandhyala B. G. Tilak Global Trends in the Funding of Higher Education / Jandhyala B. G. Tilak // International Association of Universities. World Higher Education News. 2005. Vol. 1. № 1. P.1–3.
6. Демографічний щорічник «Населення України» за 2019 рік. Київ, Державна служба статистики України, 2020. 181 с.
7. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 10.02.2020 р.).
8. Єгор Стадний. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності. URL : <https://cedos.org.ua/uk/articles/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-dialnosti>.
9. Закон України «Про освіту дорослих» (проект): URL : <https://www.mon.gov.ua>.
10. Кириченко О. Паращенко Л. Економіка освіти України: проблеми та перспективи реформування. *Економіка освіти*. 2008. С. 46–51.
11. Проект постанови Верховної Ради України (2019). Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Збалансований розвиток людського капіталу в Україні: завдання освіти і науки», №10326 від 24.05.2019 р.: URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DH7YU00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DH7YU00A.html) (дата звернення 29 березня 2020).
12. Проект Програми освіти з прав людини. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/dlya-gromadskogo-obgovorennya-proponuyetsya-proekt-koncepciyi-zagalnoderzhavnoyi-programi-z-osviti-u-sferi-prav-lyudin>.
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України (2017). Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік. План від 03.04.2017 р. № 275-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80>. (дата звернення 30 березня 2020).
14. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. К. 2020. 71 с.

**Г. Скрипник**

**ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ  
ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах ринкової економіки управління фінансовими ресурсами підприємства є найбільш важливою та пріоритетною задачею управлінського персоналу будь-якого підприємства. Запорукою ефективності розвитку підприємств та організацій є функціонування якісної системи фінансового контролінгу.

Якщо контролінг на підприємстві забезпечує загальну координацію діяльності та функціонування підприємства, то фінансовий контролінг координує фінансове управління підприємством (систем планування, контролю й інформаційного забезпечення, формування фінансів тощо).

А беручи до уваги те, що фінансова складова будь-якого бізнес-процесу (виробничого процесу) є основоположною, то фінансовий контролінг є тією основою, яка забезпечує ефективне функціонування усього підприємства.

Значимість фінансового контролінгу є безперечною для забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки фінансові рішення впливають як на функціонування системи контролінгу, так і на систему управління підприємства в цілому. При цьому фінансовий контролінг не підміняє менеджмент, а забезпечує методичну й інформаційну підтримку менеджменту підприємства.

Для з'ясування сутності фінансового контролінгу й обґрунтування доцільності його застосування в системі управління підприємством зробимо систематизацію наукових підходів до трактування поняття «фінансовий контролінг».

Фінансовий контролінг формувався поступово, набуваючи нових якостей і функцій в процесі змін умов підприємницької діяльності та парадигм менеджменту. Теоретичні дослідження показали, що на даний час існують доволі різні концепції щодо трактування поняття «фінансовий контролінг» (табл. 1). Сучасні концепції фінансового контролінгу відповідають потребам сьогодення.

Будь-яка з цих концепцій спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства та повинна:

- передбачати результати діяльності;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів (в першу чергу фінансових) підприємства;
- своєчасно надавати точну інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень;
- забезпечувати свідомий аналіз й оцінку позиції підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- ефективно використовувати податкове планування та схеми оптимізації (мінімізації) оподаткування;
- створювати умови для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства та використання ним ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів.

Таблиця 1

**Концепції фінансового контролінгу**

<b>Концепції фінансового контролінгу</b>	<b>Автор</b>
Фінансовий контролінг як концепція ефективного управління	Е. Майер [1], П. Хорват [2]
Фінансовий контролінг як система управління	І. О. Григора [3], О. А Зоріна [4], В. І. Одноволик [5]
Фінансовий контролінг як напрям економічної роботи	А. Г. Загородній [6]
Фінансовий контролінг як обліково-аналітична система	І. Б. Стефанюк [7]
Фінансовий контролінг як система контролю й оцінки	Ю. С. Лаута, Б. І. Герасимов [8]
Фінансовий контролінг як філософія і спосіб мислення керівників	А. М. Кармінський [9]
Фінансовий контролінг як рівноправна управлінська функція	Г. Піч, Е. Шерм [10]
Фінансовий контролінг як система методів та інструментів	Е. Л. Ананькіна [11], С. Н. Петренко [12], О. О. Терещенко [13]

Залежно від прийнятої концепції фінансового контролінгу, а також від особливостей фінансового стану конкретного підприємства і завдань його діяльності на ринку, мета організації системи фінансового контролінгу може бути різною, а саме: отримання, оброблення та трансформація інформації для управління і прийняття рішень; діагностування фактичного стану, визначення тенденцій

фінансово-економічного розвитку підприємства та запобігання негативним наслідкам впливу чинників внутрішнього й зовнішнього підприємницького середовища на фінансовий стан і фінансові результати підприємства; підтримка ефективності функціонування підприємства на ринку, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та ринкової вартості капіталу власників під час мінімізації ризиків зі збереженням ліквідності та платоспроможності підприємства.

Для того, щоб підвищити оперативність та покращити якість управління, а також постійно вдосконалювати методи управління, потрібно забезпечувати керівників своєчасною й об'єктивно необхідною інформацією зовнішнього і внутрішнього характеру, яку б вони використовували при виробленні та прийнятті управлінських рішень [17]. Відповідно до цього виникає необхідність побудови ефективної системи управління підприємством і підтримки його фінансового стану. Цьому сприяє наявність ефективної системи фінансового контролінгу підприємства.

Служба контролінгу забезпечує системний збір, обробку й аналіз інформації за всіма підрозділами компанії, визначає її відповідність прийнятій стратегії розвитку, готує конструктивні пропозиції для керівництва щодо ефективного вирішення виникаючих проблем. На цій основі істотно поліпшується якість управління [17].

Розглянемо функціонування системи контролінгу на прикладі ТОВ «Астра», яке є одним з найбільших постачальників і сервісних операторів сільськогосподарської техніки в Україні. Центральний офіс компанії знаходиться в смт. Чабани Київської області та має у своїй структурі відділ контролінгу, структурна схема якого наведена на рис. 1.



**Рис. 1. Структурна схема відділу фінансового контролінгу ТОВ «Астра»**

Послідовність організації аналітичної роботи відділу контролінгу ТОВ «Астра» наведено у табл. 1.

Ефективність та дієвість роботи відділу контролінгу ТОВ «Астра» залежить від планування аналітичної роботи, тобто складання плану аналітичної роботи, де вказуються усі розділи і теми аналізу, використані методи та прийоми, строки проведення й відповідальні особи. На підприємстві, яке досліджується, такий план складено.

Таблиця 1

Послідовність організації аналітичної роботи відділу контролінгу ТОВ «Астра»

Послідовність аналітичної роботи	Склад робіт	Функція
Планування	Вибір напрямку	Визначають проблему, яка потребує удосконалення. Обґрунтовують, чому вибрана саме дана проблема
	Оцінювання поточної ситуації	Збирають інформацію. Визначають основні характеристики проблеми
	Проведення аналізу	Аналізують показники: динаміку, структуру. Досліджують взаємозв'язок між причинами та проблемами. Досліджують причинно-наслідковий зв'язок
	Формування контрольних заходів	Розробляють заходи для усунення негативних явищ
Виконання		Впровадження розроблених заходів
Перевірка	Підтвердження ефективності застосування контрольних заходів	Збирають інформацію щодо ефективності заходів Проводять порівняння «до» і «після» заходів

Формування системи фінансового контролінгу на підприємстві полягає в розробці блоків системи та визначенні послідовності етапів побудови фінансового контролінгу [15]. Послідовність етапів побудови та формування системи фінансового контролінгу, орієнтованої на моніторинг і контроль результатів діяльності підприємства, представлена у табл. 2.

Для кількісної оцінки ефективності функціонування служби фінансового контролінгу використаємо формулу:

$$K_{O} = (0,4 \times P_{\phi} / P_n + 0,2 \times R_{ск.ф} / R_{ск.п} + 0,4 \times P_{Цф} / P_{Цп}), \quad (1)$$

де  $P_{\phi}$ ,  $P_n$  – фактичне та планове значення чистого прибутку, грн;

$R_{ск.ф}$ ,  $R_{ск.п}$  – фактичне та планове значення рентабельності реалізації товарів, работ, послуг, %;

$P_{цф}$ ,  $P_{цп}$  – фактична та планова ринкова собівартість послуг, грн.

Максимально можливе значення коефіцієнта дорівнює «1», що свідчить про досягнення цілей діяльності підприємства, а отже і про ефективність діяльності служби фінансового контролінгу.

Таблиця 2

**Етапи формування системи фінансового контролінгу в ТОВ «Астра» [17]**

Етап	Назва	Основний зміст
I	Визначення об'єкта фінансового контролінгу	Визначення планованих показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності
II	Визначення видів і сфери фінансового контролінгу	Види: стратегічний, тактичний, оперативний. Сфери: фінансова стратегія, поточні плани, бюджети
III	Формування системи пріоритетів контрольованих показників	Ранжування контрольованих показників за значущістю: пріоритети першого порядку, пріоритети другого порядку, пріоритети третього порядку, інші
IV	Розробка системи кількісних стандартів контролю	– стратегічні нормативи; – показники поточних планів; – показники бюджетів; – система державних норм; – систем норм і нормативів підприємства
V	Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг	– система інформаційних показників; – система узагальнюючих показників; – формування звіту; – визначення контрольних періодів; – встановлення розмірів відхилень фактичних показників від встановлених стандартів; – виявлення основних причин відхилень
VI	Формування алгоритму дій з усунення відхилень	Визначення відхилень: – позитивне відхилення; – негативне допустиме відхилення; – негативне критичне відхилення. Визначення дій: – нічого не робити; – змінити систему планових показників; – усунути відхилення

Оцінку ефективності функціонування відділу контролінгу ТОВ «Астра» за кількісними показниками наведено у табл. 3 та на рис. 2. Коефіцієнт ефективності функціонування відділу контролінгу протягом останніх трьох років діяльності



має тенденцію до зростання і наближається до «1», що свідчить про його ефективність.

Оцінка за якісними показниками (табл. 4) здійснюється шляхом аналізу експертної думки осіб, які зацікавлені в ефективній роботі відділу контролінгу – керівники відділів, менеджери тощо.

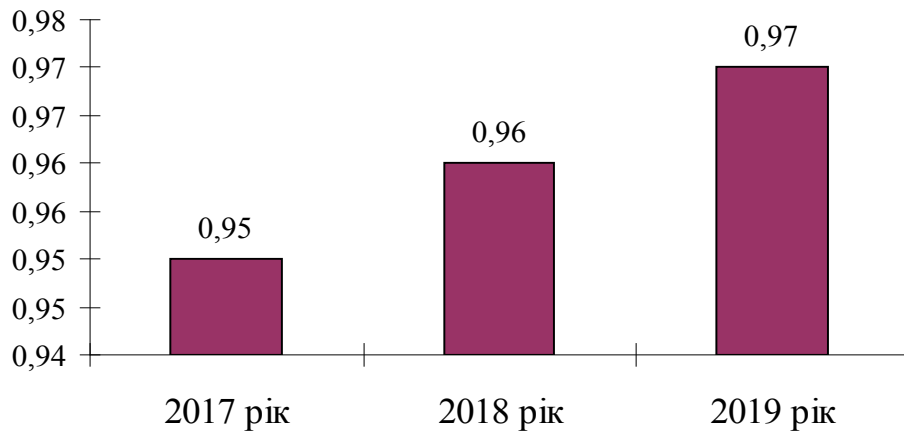
З табл. 4 бачимо, який потенціал підприємства вже реалізований, а який лишається «резервом» на майбутнє, і слід на нього звернути увагу. За підсумками кількісної та якісної оцінок робимо висновок щодо ефективності діяльності відділу контролінгу ТОВ «Астра».

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що у ТОВ «Астра» склалася доволі незвична ситуація. З одного боку, існує відділ контролінгу, який постійно контролює виконання планових показників (проведені розрахунки показали ефективність роботи відділу стосовно контролю виконання планових показників).

**Таблиця 3**

**Оцінка ефективності функціонування відділу контролінгу ТОВ «Астра»  
за кількісними показниками**

Показник	Значення показника, рік			Відхилення 2019 р. до 2017 р., +,-
	2017	2018	2019	
Фактичне значення величини чистого прибутку, тис. грн	746	3 500	3 168	2 422
Планове значення величини чистого прибутку, тис. грн	800	3 700	3 300	2 500
Фактичне значення величини доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	253 794	244 270	171 684	-82 110
Планове значення величини доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	242 000	251 000	167 000	-75 000
Фактична ринкова собівартість продукції, товарів, послуг, тис. грн	224 323	204 639	146 138	-78 185
Планова ринкова собівартість продукції, товарів, послуг, тис. грн	223 000	210 000	147 000	-76 000
Фактичне значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %	0,29	1,43	1,85	1,56
Планове значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %	0,33	1,47	1,98	1,65
Коефіцієнт ефективності функціонування відділу фінансового контролінгу	0,95	0,96	0,97	0,02



**Рис. 2. Динаміка коефіцієнту ефективності функціонування відділу фінансового контролінгу ТОВ «Астра»**

Але експрес-діагностика фінансового стану ТОВ «Астра» показала наявність кризових явищ в діяльності підприємства – велика дебіторська і кредиторська заборгованість, брак грошових коштів, невідповідність показників ліквідності та фінансової стійкості нормативним значенням, дуже низькі показники рентабельності.

*Таблиця 4*

**Оцінка ефективності функціонування відділу контролінгу ТОВ «Астра» за якісними показниками**

Критерії оцінки системи контролінгу	Оцінка критеріїв (від 1 до 5 балів)				
	1	2	3	4	5
Платіжна дисципліна структурних підрозділів					●
Дебіторська заборгованість				●	
Управління витратами				●	
Рівень відповідальності та мотивації персоналу до зниження витрат, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому				●	
Визначення прибутковості філій та видів бізнесу				●	
Рівень організації системи первинного документообігу					●
Рівень податків до бюджету				●	
Система внутрішньої фінансової звітності					●

Тож, керівництву ТОВ «Астра» необхідно більш відповідально підходити саме до планування фінансово-господарчої діяльності підприємства. Тому на ТОВ «Астра» для забезпечення сталого розвитку підприємства потрібно створити систему ефективного стратегічного планування і за допомогою системи фінансового контролінгу навчитися досягати поставлених цілей.

Ефективна система фінансового контролінгу повинна включати три основних складових: розробку методів складання й аналізу фінансової звітності, діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; інтегровану підсистему ризик-менеджменту; підсистему підконтрольних показників фінансового планування та розвитку організації й бюджетування як механізм дії фінансового контролінгу в компанії.

На сьогодні у ТОВ «Астра» існує проблема: відділ контролінгу нездатний за допомогою існуючих інструментів контролінгу впоратися з поставленими завданнями. Тому для уникнення небажаних результатів (подаліше зниження платоспроможності, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, нестача власних коштів і як наслідок – загроза банкрутства) керівництву підприємства необхідно звернути увагу на способи удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві (табл. 5).

Таблиця 5

**Способи удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві [16]**

<b>Спосіб</b>	<b>Характеристика</b>
Скорочення часу подання інформації та прийняття управлінських рішень	Необхідно перейти на щомісячне порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні оперативні рішення, виходячи з поточного стану справ
Прозорість та достовірність інформації	Для того, щоб система фінансового контролінгу підприємства вдосконалювалася, необхідно, щоб фінансові дані відповідали дійсності. Єдина інформаційна система (база) підприємства та скорочення ризику помилок у процесі прийняття рішень
Використання новітніх технологій	Впровадження такої ІС, яка б мала модуль «фінансовий контролінг». Це сприятиме своєчасному наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності
Стратегічне й оперативне планування	Перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, аналіз сильних і слабких сторін, розроблення на їх основі стратегій підприємства, а потім планів – стратегічного й оперативних. Це дасть можливість прогнозувати різні явища та процеси
Управлінський облік	Дасть можливість відображення фінансово-господарської діяльності в процесі реалізації плану. Аналіз плану, наявних результатів діяльності, відхилень необхідно здійснювати в трьох часових вимірах: минулому, теперішньому та майбутньому (прогнозування). Є ефективним інструментом обґрунтування управлінських рішень
Постійне удосконалення фінансового контролінгу	Підвищення рівня кваліфікації персоналу відділу контролінгу, автоматизація процесу фінансового контролінгу

Для того, щоб фінансовий контролінг був ефективним, необхідно постійно моніторити його якість й удосконалювати його інструменти та методика. При цьому сам фінансовий контролінг слід розглядати як систему (або інформаційний потік).

Тобто фінансовий контролінг за допомогою власних інструментів забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Вхідна інформація – це результати (показники) діяльності підприємства, які в процесі роботи системи фінансового контролінгу певним чином обробляються, і в результаті на виході – інформація, яка необхідна для прийняття керівництвом підприємства ефективних управлінських рішень.

Головною метою вдосконалення фінансового контролінгу у ТОВ «Астра» є спрямованість управлінського процесу на досягнення визначених підприємством завдань, надання менеджменту підприємства повної якісної інформації для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат.

Отже, фінансовий контролінг є важливим компонентом у цілісній системі управління підприємством, оскільки виступає його ефективним інструментом, який оперує кількісними показниками і на підставі опрацювання інформації, аналізу, обліку, планування, бюджетування та контролю забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, виконанню оперативних і стратегічних планів при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів.

На нашу думку, є доцільним введення до системи фінансового контролінгу у ТОВ «Астра» тактичного планування в системі фінансового контролінгу, яке забезпечить підготовку інформації не по підприємству в цілому, а по окремим його підрозділам, що надасть можливість узгодження задач між вищим керівництвом і середнім та нижчим рівнем управління, а також своєчасного виявлення «вузьких місць» в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Основні стратегічні напрямки системи фінансового контролінгу ТОВ «Астра»:

1) забезпечення платоспроможності та ліквідності (без забезпечення виконання фінансових зобов'язань перед партнерами неможливий сталий розвиток підприємства);

2) підтримка фінансової стійкості є похідною від забезпечення платоспроможності та ліквідності, оскільки підприємство, яке не може розрахуватись

відповідно до своїх фінансових зобов'язань, не має можливості підтримувати фінансову стійкість на належному рівні;

3) забезпечення рентабельності в тривалому періоді, що надасть підприємству впевненість в майбутньому.

Одним з напрямів підвищення ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві є впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення для прийняття фінансових рішень. У сучасних умовах ведення бізнесу успішна реалізація інформаційної функції фінансового контролінгу неможлива без використання автоматизованих систем управління [17].

На даний час відділ контролінгу ТОВ «Астра» у своїй діяльності використовує програмне забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel для формування бюджетів, складання управлінської звітності, розрахунку фінансових показників, аналізу результатів фінансової діяльності тощо. На нашу думку, дана схема є неприйнятною для даного бізнесу і потребує впровадження комп'ютерних автоматизованих систем управління (АСУ), адже їх відсутність призводить до:

- збільшення кількості помилок, пов'язаних з людським фактором;
- неможливості декільком користувачам одночасно працювати з одним і тим же файлом, що збільшує термін підготовки управлінської звітності (особливо при закритті періоду), порушує послідовність роботи та призводить до необхідності витрачання додаткового часу на перевірку й уточнення достовірності даних;

- необхідності додаткової обробки даних в Excel з бухгалтерської програми для управлінських потреб, що також збільшує терміни підготовки необхідної для менеджменту інформації, а значить зменшує наявний обсяг часу для прийняття рішень;

- обмеження по об'єму даних (багаточисельні зв'язки між листами Excel лише ускладнюють роботу з інформацією та призводять до додаткових помилок) [17].

Таким чином, для впровадження комп'ютерної автоматизованої системи управління в підрозділі контролінгу ТОВ «Астра», на нашу думку, слід провести наступні підготовчі заходи:

1) провести аналіз варіантів комп'ютерних автоматизованих систем управління з метою вибору оптимальних для конкретного підприємства;

2) здійснити підбір персоналу, здатного впроваджувати й обслуговувати обрану комп'ютерну автоматизовану систему управління.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр автоматизованих систем управління (від невеликих програмних продуктів до сучасних ERP-систем), які можна поділити на чотири категорії:

- АСУ, побудовані на базі продуктів Microsoft Office;
- АСУ (спеціалізовані СЗП-програми);
- АСУ, що включають в себе СЗП, функцію бюджетування, моделювання бізнес-процесів, створення фінансових планів, звітів і прогнозів;
- АСУ (модулі), що входять до складу комплексних систем управління підприємством (ERP-системи) [18].

Найбільш простими й економічними є програми, побудовані на базі продуктів Microsoft Office, таких як Excel, Access. Головні їх переваги – гнучкість в проєктуванні та можливість залучення до розробки широкого кола осіб. До недоліків можна віднести наступне: слабка захищеність від можливих помилок введення даних; при необхідності введення великої кількості різних даних трудомісткі в експлуатації; недостатньо оперативні; залежні від суб'єктивних факторів; практично не застосовуються у великих компаніях.

Спеціалізовані СЗП-програми (Dialog Strategy, QPR ScoreCard, Plan Designer, «1С-ВІП Анатех-ВДГБ: ABIS.BSC», ПК «Універсал») дозволяють проводити аналіз збалансованої системи показників, мають хороші аналітичні інструменти, зручну візуалізацію даних з можливістю створення динамічних діаграм, дозволяють персоніфікувати оцінку ефективності, оформляти звіти в спеціальному форматі з приведенням відповідних кількісних даних [17].

Впровадження ERP-систем забезпечує якісну технічну обробку інформації, швидку її інтерпретацію, удосконалення доступу до інформації усіх підрозділів підприємства та дозволяє пришвидшити бізнес-процеси. Це дає можливість в стислий період часу отримувати необхідну оперативну інформацію та створює передумови для спрощення процедури прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства [18].

ERP-системи є допомогою менеджерам в управлінні організацією як системою. Використання ERP-системи в ТОВ «Астра» дозволить менеджерам використовувати єдину інтегровану програму замість декількох розрізнених, яка може управляти обробкою, логістикою, дистрибуцією, запасами, витратами, доставкою, виставлянням рахунків, бухгалтерським обліком, податковим обліком тощо [18].

Для того, щоб фінансовий контролінг у ТОВ «Астра» був ефективним, необхідно постійно аналізувати методики його проведення, оцінювати якість існуючої системи фінансового контролінгу і за необхідності постійно удосконалювати інструменти та методику. Тому в роботі запропоновано модель вдосконалення системи фінансового контролінгу у ТОВ «Астра».

Впровадження розробленої моделі фінансового контролінгу ERP-системи в діяльність ТОВ «Астра» сприятиме покращенню системи управління та планування на підприємстві.

### Список використаних джерел

1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. М.: Финансы и статистика, 1993. 76 с.
2. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
3. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 11 (113). С. 96–107.
4. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу / О. А. Зоріна // Статистика України. 2011. № 1. С. 40–44.
5. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6 (96). С. 127–130.
6. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид.-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ, 2002. 566 с.
7. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. 2005. № 2. С. 146–153.
8. Лаута Ю. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 96 с.
9. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
10. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 102–107.
11. Ананькина Е. Л. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. Л. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина; под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.
12. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособ. / Петренко С. Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 328 с.
13. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
14. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 210 с.

15. Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві / Л. Г. Мочона // Бізнес Інформ. 2013. № 11. С. 406–416.
16. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staptp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf).
17. Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств: автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.08. Київ, 2016. 20 с.
18. Паскалова А. Г. ERP-системи на ринку України: тенденції та перспективи розвитку / А. Г. Паскалова // Соціально-економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку в Україні та світі. Матеріали Міжн. наук.-практ. конференції. 28-29 березня 2014 р. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 2. С. 84-87



# 5

## МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ

**А. Бессонова, Т. Черната**

### **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Базова мета будь-якого підприємства – максимальне підвищення прибутку. Саме люди, які працюють в організації, формують цей прибуток і мають найбільший вплив на його розмір та темпи зростання. Працівники з високим рівнем мотивації виконують свої обов'язки набагато ефективніше, швидше розв'язують складні завдання та частіше використовують творчий підхід у роботі. Отже прибуток компанії зростатиме пропорційно рівню мотивації її персоналу.

Однак впровадження системи мотивації є досить складним процесом з безліччю змінних факторів. Тому адміністрації будь-якого підприємства варто заздалегідь дослідити принципи, цілі та шляхи підвищення мотивації кадрів, щоб впроваджувана система працювала максимально ефективно і мала позитивний вплив на розмір прибутку.

Останнім часом чимало дослідників приділяють увагу такому важливому фактору розвитку підприємництва, як мотивація персоналу. Питанням мотивації присвячені наукові праці вітчизняних вчених (К. Уланов, Ю. Зайцева, В. Баранова, М. Іващенко, О. Бабінцева), а також зарубіжних дослідників (Л. Норджі, Б. Нельсон, Ш. Дутта та ін.).

Метою роботи є систематизація базових принципів мотивації персоналу, детальний аналіз інструментів її підвищення та дослідження можливих помилок при впровадженні заходів з удосконалення рівня мотивації кадрів підприємства.

Ефективна та своєчасна мотивація персоналу є запорукою продуктивної праці співробітників, їхньої максимальної залученості у робочий процес. Як наслідок, стратегічні цілі та поточні задачі підприємства виконуються швидше, прибутки зростають, а колектив є згуртованим і націленим на розвиток.

Але використання звичних, застарілих методик (наприклад, дошок пошани або сувенірних грамот) у наш час не приносить очікуваного ефекту та не має діючої сили. Саме цьому автором було проведено аналіз сучасних систем мотивації працівників з метою дослідити існуючі методики й обрати ті, що є максимально дієвими.

У світі не існує універсальної методики мотивації, яка б була ефективною для абсолютно кожної організації та будь-якого колективу, але існують основні принципи, якими може користуватися менеджер при розробці власної системи.

До базових принципів мотивації персоналу відносяться:

а) помітне заохочення, завдяки якому працівник відчуває себе необхідним і важливим та отримує щире пошану співробітників. Але важливо не забувати про міру та доречність, аби працівник не відокремлювався від колективу чи не був пригніченим після втрати нагород;

б) часто одноразові, непередбачені нагороди підвищують мотивацію сильніше, ніж системні, до яких колектив швидко звикає, і які згодом не матимуть ніякої сили;

в) деякі роботодавці вважають, що покарання є потужним стимулом працювати краще, але це не так – похвала виконує цю функцію набагато ефективніше;

г) будь-який відгук чи оцінка керівництва мають бути невідкладними (завдяки цьому працівник відчуває, що адміністрація цінує його роботу та помічає його прогрес);

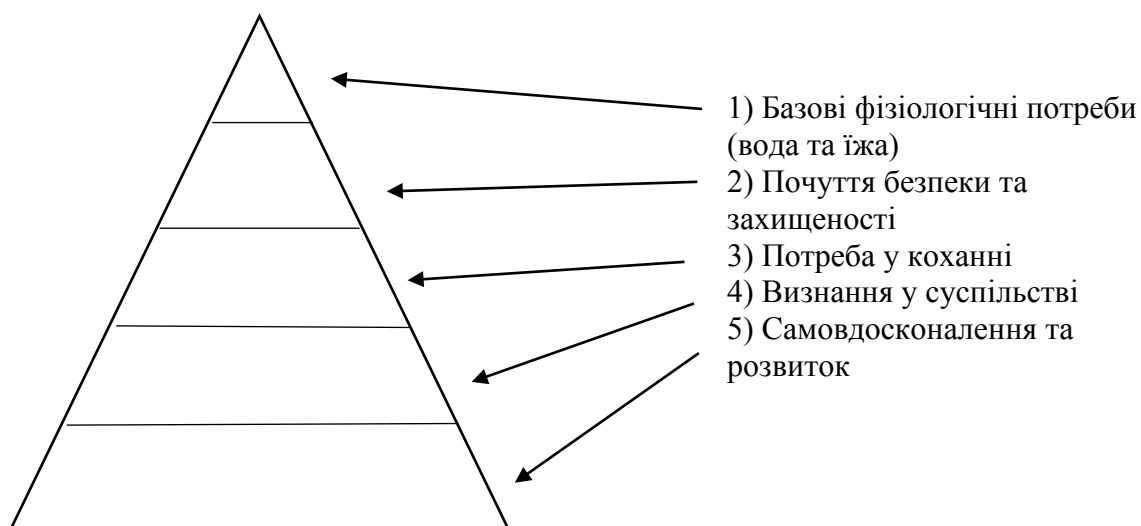
д) важливо пам'ятати про виконання невеликих завдань на шляху до головної цілі діяльності та відзначати працівників за проміжні успіхи [1].

Незважаючи на те, що не існує універсального методу мотивації кадрів, видатні науковці розробили власні теорії мотивації, на яких базуються сучасні мотиваційні системи.

1. *Теорія Тейлора*: облік бажань та інстинктів. Тейлор приділяє найбільшу увагу базовим, фізіологічним потребам працівників та їхнім особистим бажанням. Теорії Тейлора притаманні такі риси: оплата праці в залежності від

відпрацьованого часу, фіксація мінімальних робочих норм, встановлення чітких вимог до обов'язків працівників.

2. *Теорія Маслоу*: п'ять рівнів потреб людини. За цією теорією усі потреби людей поділяються на 5 ієрархічних рівнів, а праця розглядається як інструмент задоволення потреб персоналу. Найчастіше теорію Маслоу представляють у вигляді піраміди (рис. 1).



**Рис. 1. Піраміда потреб людини за Маслоу**

3. *Теорія Герцберга*: комфортна праця та задоволення. У межах цієї теорії шляхи підвищення продуктивності діяльності кадрів поділяються на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх методів відносяться комфортні умови праці, а до внутрішніх – формування у працівника вдоволення його роботою у організації.

4. *Теорія Маккеланда*: успіх, влада та привілейована група. За цією теорією усі бажання людини поділяються на три категорії: успішність, влада та належність до певної групи у колективі. Ця теорія стверджує, що більшість працівників цінують свій статус співробітника певної організації та хочуть якомога довше його зберігати. Якщо умовно розділити увесь персонал за трьома зазначеними вище категоріями, менеджер буде здатний знайти індивідуальний підхід до кожного шляхом розуміння його мотивів: одинаки роблять усе заради особистих результатів, а лідери будь-яким шляхом прагнуть до влади [2].

Але кожне підприємство є унікальним, зі своїми особливими внутрішніми умовами, тому частіше за все керівництву складно обрати саме той метод, який буде високоефективним і функціонуватиме за найменших витрат.

Важливо розуміти, що обрана чи розроблена мотиваційна система має бути гнучкою, легко трансформованою, слідувати усім змінам у колективі та враховувати потреби кожного співробітника.

Саме для найкращого розуміння глибинних принципів систем мотивації кадрів варто детальніше дослідити види мотиваційних інструментів, адже їх розуміння суттєво полегшить вибір форм заохочення та найбільш відповідної до умов підприємства системи мотивації персоналу.

Загалом інструменти мотивації поділяють на такі види:

1. *Матеріальне стимулювання.* Цей вид мотивації кадрів є найбільш відомим та популярним, і через це іноді буває переоціненим. Але збалансований підхід до економічної мотивації здатен значно збільшити рівень продуктивності праці робітників.

Матеріальні стимули поділяються на грошові (премії, бонуси, підвищення окладу, страхові, надзвичайні чи транспортні виплати тощо) та негрошові (пільги, лікарняні, наявність соціальних установ, безкоштовні путівки, покращення умов праці чи введення гнучкого графіку праці тощо).

Також немалу увагу слід приділяти корпоративним заходам, адже вони мають великий позитивний вплив на формування згуртованої команди та створення дружніх відносин у колективі [3].

2. *Нематеріальне стимулювання.* Не варто недооцінювати нематеріальні види мотивації, адже система мотивації персоналу буде неповною за умов відсутності нематеріального стимулювання. Тільки комплексні заходи повною мірою сприяють підвищенню продуктивності праці кадрів і приносять очікувані результати значно швидше. Існує багато видів нематеріального стимулювання:

2.1. Створення та підтримка дружньої командної атмосфери в колективі. Єдина команда працівників, залучена у робочий процес без відволікання на конфлікти, досягне мети швидше й ефективніше, ніж роз'єднаний колектив, у якому відсутня співпраця.

2.2. Кар'єрний ріст. Кожний робітник має бути впевненим, що згодом його праця не залишиться непоміченою і нагородою за успішне виконання обов'язків буде просування по службі. Але треба пам'ятати про міру та доречність, адже конфлікти на ґрунті конкуренції можуть знищити увесь попередній успіх мотивації.

2.3. Зворотній зв'язок з адміністрацією. Це означає, що працівники знатимуть, що управлінський склад цінує працю та думку кожного з них, і пропонуватимуть власні шляхи розв'язання робочих завдань чи покращення роботи підприємства.

2.4. Похвала від керівництва. Працівники будуть старанніше виконувати свої обов'язки, якщо їхню віру у свої здібності підтримувати щирою похвалою. Але тут дуже важливо не виділяти окремих працівників, бо це може призвести до відчуження від колективу.

2.5. Спільний відпочинок. У колах менеджерів давно відомим є дієвий принцип: добре працює той, хто добре відпочиває. Цей спосіб не тільки підвищує продуктивність робітників, а і допомагає у створенні з'єднаної команди, де кожен цінує свою належність до неї.

2.6. Підвищення кваліфікації працівників за кошти підприємства. Цей метод мотивує колектив працювати краще та приносить успіх усієї організації у довгостроковій перспективі.

2.7. Створення репутації та підтримка іміджу. Популярна компанія з високим іміджем залучає не тільки покупців, а і потенційних працівників, які вважатимуть своє робоче місце престижним і гідним зусиль з його здобуття й утримання [4].

3. *Покарання.* Подібний вид мотивації також є необхідним, наприклад, для відшкодування збитків компанії у разі помилки співробітника або попередження подібних помилок. Дуже важливим аспектом є чітке формулювання мети та причин стягнення. Превентивна функція покарання чи стягнення полягає у тому, що на прикладі покараного працівника усі інші будуть замотивовані на безпомилкову працю та дотримання робочих правил.

4. *Персональні засоби підвищення працездатності.* Ці методи стимулюють підвищення якості праці кадрів і поділяються на три категорії:

4.1. Індивідуальна мотивація (реалізується в роботі з кожним окремим працівником). До методів цього типу відносять: призначення відповідальних за будь-які заходи, оприлюднення особистих успіхів працівників, колективне святкування важливих життєвих подій, створення кімнати відпочинку, індивідуальна робота з психологом тощо.

4.2. Морально-психологічна мотивація (професійний розвиток і продуктивність працівників підвищуються, наприклад, шляхом особистої подяки чи похвали від керівництва). Ці методи включають наступні заходи:

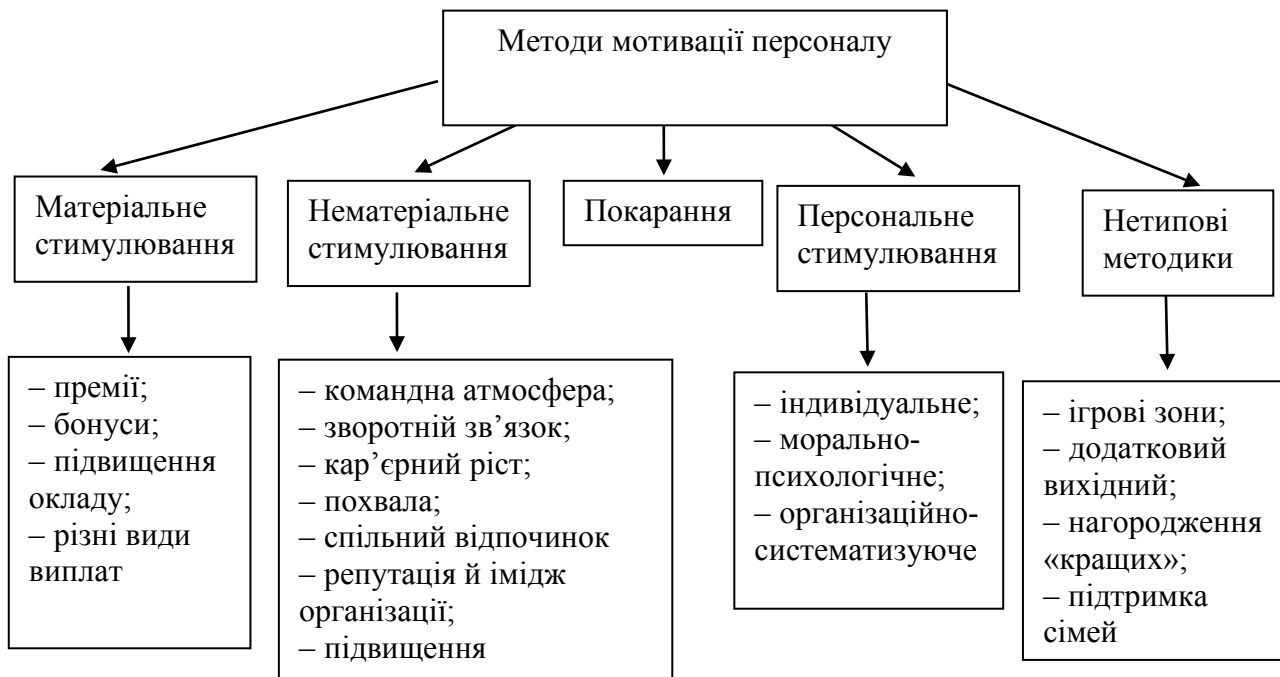
- соціальна діагностика працівників, яка визначає їхні базові потреби та шляхи їх вдоволення;
- проведення змагань та тренінгів, що направлені на виявлення «лідерів» у колективі та підтримку духу конкуренції;
- створення комфортної обстановки, яка сприятиме формуванню творчості та нестандартного мислення у робітників. Певні кольори в оформленні офісу та спокійна або класична музика, яка не заважатиме робочому процесу, стануть запорукою психологічної стабільності й ментального здоров'я колективу.

4.3. Організаційно-систематизуючі методи (формування чітких планів, функцій персоналу та зрозумілих завдань). Організаційне стимулювання включає: проведення інформаційних нарад з можливістю для кожного працівника висловити свою думку; справедливу систему заохочень і покарань; вивчення та суворе дотримання нормативно-правової бази, трудових договорів; створення корпоративної етики та системи спілкування з клієнтами [3].

5. *Нетипові заходи мотивації* (застосовуються шляхом креативної, творчої мотивації кадрів). Останнім часом набувають популярності нестандартні методики підвищення продуктивності праці співробітників, серед яких можна окремо виділити:

- створення ігрових кабінетів чи зон (емоційне розвантаження та відволікання від рутини дуже позитивно впливають на якість роботи кадрів, їхню працездатність та загальний гарний настрій фірми);
- можливість додаткового відпочинку (змога отримати додатковий вихідний іноді підвищує мотивацію не гірше, ніж матеріальні засоби);
- нагородження «кращих працівників» за місяць, квартал чи рік (підтримка здорової конкуренції та дружніх змагань стимулює робітників до більш ефективної праці);
- підтримка сімей (путівки, дитячі свята та подарунки, знижки для членів родини співробітників); показує, що організації небайдужі її працівники [5].

Систематизація заходів мотивації кадрів підприємства відображена на рис. 2.



**Рис. 2. Види заходів з мотивації персоналу**

Але будь-яка система рідко обходиться без помилок. Керівництву варто дослідити типові огріхи при впровадженні мотиваційних заходів і врахувати можливі рішення проблем, що можуть виникнути з часом.

До найбільш поширених мотиваційних помилок можна віднести:

1) «випадкова» мотивація, коли керівництво намагається навмання обрати один з безлічі методів, просто впроваджуючи один за одним, не користуючись анкетуваннями й опитуванням персоналу;

2) не проводиться аналіз ефективності впровадження системи мотивації, внаслідок чого немає розуміння доцільності введення цієї системи, неможливо зробити висновок про успіх чи невдачу дій та запланувати подальші заходи;

3) використання тільки одного методу мотивації (наприклад, тільки матеріального стимулювання). Види мотивації повинні застосовуватися в єдиному комплексі заходів;

4) власні вподобання менеджера. Тобто мотиваційні дії проводяться лише у тій кількості та тих видах, які є привабливими для керівника, без урахування думки співробітників та їхньої класифікації на підприємстві;

5) відсутність прозорості, коли адміністрація приховує від персоналу критерії оцінки, нагороджень та покарань. Справедлива мотиваційна система має бути зрозумілою та відкритою для усіх працівників;

б) відсутність оновлення, використання однієї системи мотивації протягом років без будь-яких змін. Мотивація персоналу має бути гнучкою та відповідати сучасним потребам кадрів [6].

Також важливим кроком у підвищенні мотивації персоналу буде розробка детального стратегічного плану впровадження цієї системи (рис. 3), завдяки якому буде легше відстежити прогрес, проаналізувати результати конкретного етапу та запланувати заходи з впровадження наступного. Отже, орієнтовний план дій може складатися з наступних етапів.



**Рис. 3. Стратегічний план з впровадження системи мотивації персоналу**

*Джерело:* створено автором на основі [7]



Через складну епідеміологічну ситуацію у сучасному суспільстві значна кількість співробітників обирають фріланс або віддалену роботу. Але те, що працівник не знаходиться в офісі фізично, не означає, що його не потрібно мотивувати. Навпаки, більшість людей, працюючи вдома, втрачають відповідальне ставлення до роботи і приділяють їй менше сил та уваги, що може призвести до значного падіння рівня прибутку фірми через зниження ефективності праці та залученості персоналу.

До шляхів мотивації саме віддаленого працівника можна віднести:

1. Регулярні відеозустрічі, спілкування онлайн, колективні дзвінки у Skype, Zoom, Discord тощо.
2. Особисте знайомство з новими співробітниками шляхом відеозв'язку чи запрошення їх до офісу за кошти організації.
3. Постановка конкретних, зрозумілих завдань з термінами та звітами.
4. Чітке визначення майбутніх планів компанії та ролі фрілансера у них.
5. Проведення корпоративних заходів, конференцій, тренінгів тощо [8].

На основі проведених досліджень автором запропонований Алгоритм зі створення мотивації персоналу підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1. Алгоритм зі створення мотивації персоналу підприємства**

Етапи алгоритму	Заходи з впровадження	Результати дій та заходів
1	2	3
1. Визначення стратегії організації та мети її функціонування	Структуризація керівництва згідно з сучасними принципами менеджменту. Покращення зв'язку між відділами компанії з метою призначення відповідальності за виконання завдань та конкретизації посадових обов'язків працівників	Створення та розвиток системи корпоративної культури і соціальної відповідальності. Підвищення якості організації праці на підприємстві. Зростання продуктивності праці та прибутку в цілому завдяки зменшенню витрат через моральні збитки та втрат робочого часу
2. Визначення цілей організації	Формування глобальних, поточних і функціональних (за відділами та підрозділами) цілей організації	Чітка деталізація та розмежування обов'язків працівників усіх рівнів відповідальності в залежності від цілей фірми. Сприяння створенню творчої атмосфери, нетипових шляхів до розв'язання завдань. Концентрація на індивідуальному потенціалі кожного співробітника.

1	2	3
		Створення позитивного іміджу та корпоративної залученості. Зростання продуктивності праці та прибутку
3. Формування системи інформаційного забезпечення	Обов'язкове та повне інформування колективу щодо цілей організації, її завдань та результатів діяльності. Створення індивідуальної системи інформаційного контролю й аналізу для керівництва	Підвищення стабільності праці колективу та довіри до менеджменту. Збільшення рівня якості аналізу та контролю виробництва і невиробничої діяльності
4. Створення системи мотивації персоналу	Впровадження найбільш придатної системи оплати праці з урахуванням внеску кожного працівника у загальний результат. Формування експертної групи з метою оцінювання праці на підприємстві	Зменшення плинності кадрів, підвищення стабільності та продуктивності праці. Пошук додаткових шляхів отримання прибутку та збільшення обсягів виробництва і реалізації
5. Сприяння безперервній освіті та підвищенню кваліфікації	Спеціальне навчання за допомогою засобів і розробок організації. Можливість професійного росту для кожного співробітника. Здійснення експертного аналізу потенційних можливостей кадрів	Використання глибинних можливостей та потенціалу персоналу у діяльності фірми. Створення власного фонду висококваліфікованих, компетентних працівників
6. Спілкування з контрагентами завдяки зворотному зв'язку	Вивчення психологічних особливостей контрагентів. Розвиток для покращення сервісу. Опрацювання факторів успіху та невдач	Залучення якомога більше нових споживачів і всебічне заохочення постійних клієнтів. Пошук та освоєння нових ринків збуту. Підвищення конкурентоспроможності компанії
7. Організація неформальних зустрічей	Проведення неформальних зустрічей адміністрації з працівниками та контрагентами	Збільшення довіри та залученості колективу. Покращення іміджу фірми та її репутації

Джерело: розроблено автором за допомогою [9].

Отже, можна зробити висновок про тісний взаємозв'язок між підвищенням мотивації персоналу організації та її розвитком і зростанням прибутків.

До можливих шляхів подальших досліджень можна віднести, по-перше, аналіз існуючих методик кількісної оцінки мотивації кадрів (наприклад, побудування факторно-критеріальної кваліметричної моделі). По-друге, окрему увагу варто приділити дослідженню різних форм оплати праці з метою підбору найбільш ефективної для умов конкретних підприємств. То-третє, необхідно дослідити ефективні шляхи впровадження нових систем мотивації для різних видів організацій.

### Список використаних джерел

1. Інтернет-портал «Інфо Менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://infomanagement.ru/lekciya/Principi\\_motivacii](http://infomanagement.ru/lekciya/Principi_motivacii).
2. Блог системи автоматизації HR-процесів «HURMA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/ru/blog/teorii-motivaczii-i-ih-znachenie-dlya-upravleniya-personalom/>.
3. Сайт інформаційної безпеки підприємства «SearchInform» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/>.
4. Блог «Кір Уланов. Інтернет-маркетинг і Digital-підприємництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kirulanov.com/10-metodov-nematerialnoj-motivacii-personala/>.
5. Тренінговий портал України «TRN» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trn.ua/articles/12640/>.
6. Сайт сучасних трендів керування персоналом «HR-elearning» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-elearning.ru/motivaciya-personala-oshibki-v-rodkhode/>.
7. Сайт керуючої компанії «Зубр Капітал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zubrcapital.com/ru/blog/motivaciya-personala-effektivnye-metody-motivacii-s-primerami>.
8. Платформа інтернет-магазину «In Sales» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.insales.ru/blogs/university/kak-motivirovat-sotrudnikov>.
9. Студентська бібліотека онлайн «Studbooks» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studbooks.net/1479742/menedzhment/otsenka\\_formirovanie\\_motivatsii\\_deyatelnosti\\_personala](https://studbooks.net/1479742/menedzhment/otsenka_formirovanie_motivatsii_deyatelnosti_personala).

## ПРОЄКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМАХ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов діяльності суб'єктів різних форм господарювання перед ними стоїть завдання підвищення рівня економічної стабільності. Покращення позицій стосовно сталого економічного розвитку підприємства залежить від повноти наближення до стратегічних і тактичних цілей.

У кризових умовах, що часто супроводжують процес функціонування економіки, ключовими тактичними цілями є ліквідація неплатоспроможності організації, відродження економічної стабільності, зміна управлінської стратегії з метою пришвидшення соціального й економічного зростання та ін.

Сучасна статистика демонструє неефективне використання виробничо-комерційного потенціалу багатьма підприємствами України. Це свідчить про низьку ефективність бізнесу у багатьох галузях економіки. А отже зростання ефективності виробництва є одним з найважливіших завдань – як для уряду, так і для безпосередньо самих підприємств.

Основою успіху діяльності будь-якої організації є постійне підвищення ефективності бізнесу, систематичний аналіз виробничо-господарської діяльності, розробка та запровадження заходів, що спрямовані на підвищення соціально-економічної ефективності менеджменту підприємницької діяльності. При цьому саме бізнес-процеси є важливим об'єктом управління в системі сучасного операційного менеджменту.

А в умовах високих темпів інновацій та конкурентного розвитку такі сфери, як виробництво і маркетинг потребують особливої уваги. Ефективне стратегічне планування їх конкурентного розвитку може бути забезпечено за допомогою різних методів.

Однак окремої уваги вартують засоби сучасної раціоналістичної логістики [13; 14]. Ці засоби, на відміну від забезпечувальної логістики, безпосередньо орієнтовані на моделювання ефективних управлінських рішень на основі раціональних або кількісних підходів. Але для кожної окремої ситуації чи галузі бізнесу важливо сформувати оптимальний комплекс засобів,

які дозволять забезпечити якісне моделювання стратегічного розвитку підприємства за конкретних умов. Тому пошук такої комбінації інструментів логістичного моделювання є важливим й актуальним завданням наукового дослідження.

Система операційного менеджменту була предметом уваги багатьох науковців. Зазвичай вона розглядається як пріоритетна складова конкурентного розвитку підприємства у довгостроковому стратегічному вимірі. При цьому актуальною є проблема взаємозв'язку процесу операційного менеджменту і сталого розвитку бізнес-систем [7].

Процеси виробництва та маркетингу теж є поширеними об'єктами стратегічного планування конкурентного розвитку. Зокрема нароби з цього напрямку зустрічаються у дослідженнях A. Shokuhi and S. A. Nabavi Chashmi [11], M. M. Aliu and E. O. Oni [2], M. Rakic et. al. [9]. Так, A. Shokuhi and S. A. Nabavi Chashmi вбачають першочергову роль для забезпечення конкурентного розвитку стратегії диференціації на основі нечіткого методу TOPSIS [11]. Тоді як M. M. Aliu and E. O. Oni підкреслюють значущість будь-якої маркетингової стратегії у досягненні конкурентоспроможності бізнесу [2]. Схожі оцінки зустрічаються і щодо конкурентних переваг виробничих стратегій [6].

При цьому P. R. Kleindorfer et. al. пропонують саме інтегрований підхід до розробки стратегічних рішень у виробничих і маркетингових бізнес-системах [7]. І такий підхід, зазвичай, найбільше сприяє ефективному вирішенню складних управлінських ситуацій.

Особливе місце тут займає метод моделювання [14]. Наприклад, D. Breuker et. al. стверджують, що саме прогнозні моделі в системі менеджменту забезпечують спосіб впорядкування бізнес-процесів [3]. У цьому контексті J. Brunk et. al. додають, що прогнозне моделювання небажаних подій дозволяє підтримувати узгодженість операційних процесів з цілями компанії [4].

А от N. Mehdiyev et. al. визначають моделювання моніторингу бізнес-процесів як важливу конкурентну перевагу фірми у системі стратегічного планування [8].

На думку Ye. V. Krykavs'kuj et. al., логістичні моделі та методи є однією зі складових інтегрованого підходу до ефективного планування бізнес-процесів у ланцюгу створення вартості [1]. Наприклад, W. E. Soto-Silva et. al. досліджували такі моделі для управління операціями у агропродовольчому ланцюгу поставок.

При цьому автори наголошують на перспективності таких інструментів для обґрунтування рішень в операційному менеджменті [12].

До того ж, S. Chang et. al. акцентують увагу на важливості оптимізації вибору стратегічних альтернатив [5]. А для такої оптимізації цілком можуть бути застосовані засоби раціоналістичної логістики [13]. Зокрема, такі засоби були застосовані T. R. P. Ramos et. al. при оцінюванні альтернативних підходів операційного менеджменту до організації збору відходів. Крім того, для цього одночасно використовувалися декілька логістичних методів [10].

Незважаючи на широкий спектр досліджень у цій сфері, деякі підходи потребують подальшого розвитку й удосконалення. Це зокрема стосується формування та використання інтегрованих пакетів логістичних моделей, адаптованих під ринкову ситуацію, розвиток галузі та інше.

**Метою дослідження** є розробка інтегрованого механізму підприємницької логістики, який зможе забезпечити раціональне проектування стратегічного розвитку виробничих і збутових бізнес-процесів в системі менеджменту підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес логістичного моделювання конкурентного розвитку виробничих і маркетингових бізнес-процесів в управлінні операційною діяльністю підприємств.

Матеріалами для дослідження стали дані операційної діяльності суб'єктів підприємництва, які працюють на українському ринку будівельних матеріалів, зокрема: ТОВ «Альбатрос», ПП «Сяйво-Інвест», ПП «Капро», ТОВ «Мікшор», ТОВ «Лайт-Люкс», ПАТ «KZS» та ТОВ «Промбудпостач».

У процесі наукового пошуку було застосовано такі спеціальні методи, як економетричне моделювання, SPACE-аналіз, графічний дизайн, матричне моделювання та ін.

Дослідження здійснювалося у чотири етапи, на кожному з яких передбачалося вирішення відповідних завдань:

– I етап – задіяння методичних засобів економетричного моделювання як одного з прийомів підприємницької логістики за нинішніх умов;

– II етап – використання моделі логістики на основі методу профілювання для зіставлення певного рівня організації і потреб ринку стосовно побудови операційних процесів;

– III етап – здійснення логістичного моделювання стратегічного розвитку підприємства на засадах аналізу SPACE;

– IV етап – створення логістичної моделі конкурентного розвитку виробничо-маркетингових операційних процесів на засадах матриці Бостонської консалтингової групи.

На першому етапі застосовано такий засіб раціоналістичної логістики, як економетричне моделювання. З його допомогою було здійснено дослідження впливу витрат на поліпшення бізнес-процесів та витрат на розвиток персоналу на формування прибутку ТОВ «Альбатрос». Внаслідок цього отримано рівняння регресії, яке встановлює кількісне співвідношення між цими витратами та прибутком.

Оцінювання формування прибутку підприємства за допомогою економетричного моделювання передбачає з'ясування низки чинників, які можуть вплинути на обсяг прибутку, створення масиву статистичної інформації, знаходження кореляційно-регресійних залежностей, побудову регресійних моделей, оцінку загальної адекватності моделей, їх фінансово-економічну інтерпретацію.

Суттєвими витратами, які впливають на обсяг фінансових результатів  $d$ , є витрати на поліпшення бізнес-процесів  $p$  та розвиток персоналу  $k$ .

На основі проведених досліджень побудовано лінійну регресійну модель, яка встановлює залежність прибутку підприємства  $d_i$  від суми витрат на поліпшення бізнес-процесів  $p_i$ , ( $i = \overline{1, n}$ ,  $n$  – кількість років, що розглядаються):

$$d_i = a_0 + a_1 p_i + I_i, \quad (1)$$

де  $a_0$  – постійна складова прибутку  $d_i$  (початок відліку);

$a_1$  – коефіцієнт регресії;

$I_i$  – відхилення фактичних значень прибутку  $d_i$  від оцінки (математичного сподівання)  $y_i$  середньої величини витрат на поліпшення бізнес-процесів і розвиток персоналу.

Порівняльний аналіз економетричних моделей показав, що у випадку, якщо витрати на поліпшення бізнес-процесів зростуть на 1 тис. грн, а всі інші умови залишаться без змін, то прибуток підприємства збільшиться лише на 0,27 тис. грн. До того ж, якщо витрати на розвиток персоналу зростуть на 1 тис. грн, то прибуток підприємства збільшиться на 0,76 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що витрати на поліпшення бізнес-процесів значно менше впливають на формування обсягу прибутку підприємства, ніж витрати на розвиток персоналу. Однак витрати на поліпшення бізнес-процесів впливають на формування обсягу прибутку більш систематично. Це важливо враховувати при моделюванні конкурентного розвитку підприємства.

На другому етапі дослідження для співставлення вимог ринку з рівнем організації бізнес-процесів та досягнутим рівнем підприємства, задіяно модель профілювання. Проведені дослідження засвідчили, що час реалізації замовлення на сендвіч-панелі здійснюється швидше, ніж в середньому потребує ринок. Тому це можна використати як перевагу над конкурентами.

До того ж, товарна продукція ТОВ «Альбатрос» є більш дешевою за ціною, ніж її готові купувати споживачі українського ринку. Це також відповідна перевага перед конкурентами.

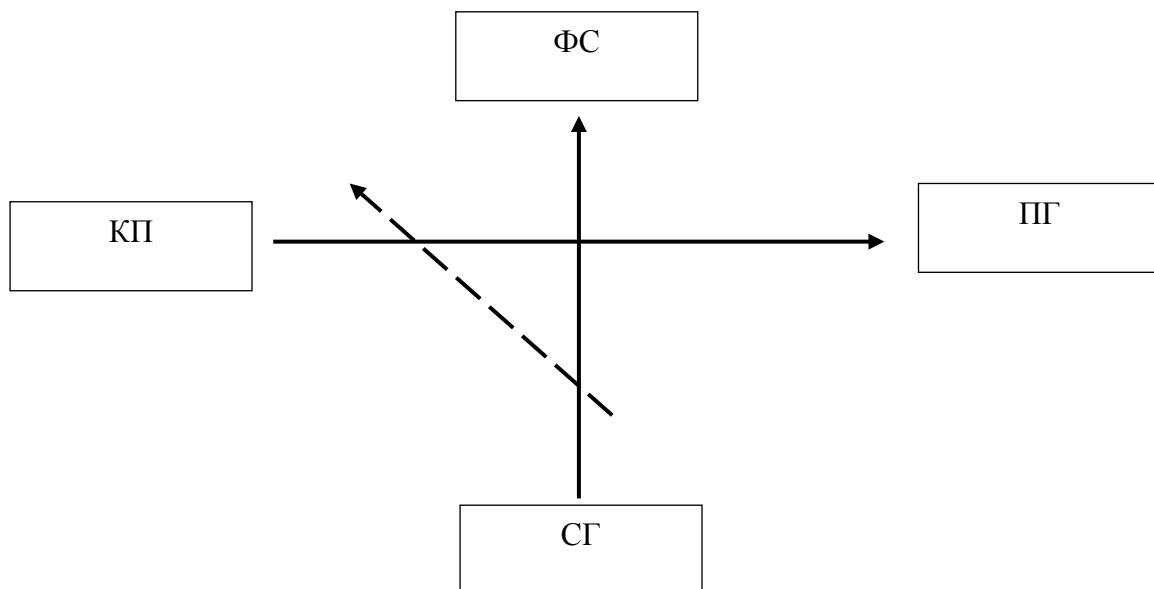
Однак у перспективі після збільшення рівня технічних параметрів продукції доцільно орієнтуватися на підвищення цінової політики на ринку України. В цих умовах операційне управління може забезпечити таку корисну річ, як створення логічної й узгодженої для застосування стратегії. По-перше, це дозволяє ідентифікувати власну відмінну компетентність: чи є організація кращою за обсягами, якістю, затратами, реакцією на зміни потреб споживачів та ін. Якщо вдасться визначити відмінну область компетенції, то її необхідно розвивати та популяризувати. Операційний стратегічний менеджмент має бути зосереджений на сильних напрямках, а підприємству загалом необхідно заохочувати та покращувати їхній розвиток (за умови, що є належний ринок збуту). По-друге, операційне управління може порівнювати власну стратегію з вимогами ринку, на якому воно здійснює ці дії. В результаті будуть визначені усі невідповідності в процесах, робочій силі, обладнанні, розташуванні та системах контролю. Потім необхідно розставити між ними пріоритети для раціонального коригування по мірі появи можливості.

На третьому етапі дослідження здійснено логістичне моделювання конкурентного розвитку компанії на основі SPACE-аналізу. Для оцінювання рівня конкурентоспроможності використовувалася вихідна інформація щодо різних аспектів діяльності об'єктів оцінки – підприємств, які спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів. Але на початку проводився



аналіз їх сильних і слабких сторін. Так, за 2019 рік для ТОВ «Альбатрос» конкурентна сила оцінюється лише у 54 бали, що на 7 балів нижче, ніж у лідера ПП «Капро». До того ж, це на 3 бали нижче від ТОВ «ЛайтЛюкс» (займає другу позицію за лідером). Однак раніше у 2018 році конкурентна сила ТОВ «Альбатрос» становила 66 і 68 балів відповідно. Тому дане підприємство займало найвищу позицію серед усіх підприємств-конкурентів, тобто було лідером. Але важливо зазначити, що для усіх досліджених підприємств актуальним є використання можливостей для подолання слабких сторін.

Продемонструємо використання методу SPACE-аналізу для оцінювання ринкової позиції та стратегії підприємств на ринку будівельних матеріалів. Основним етапом SPACE-аналізу є побудова вектору стратегії конкурентоспроможності в системі координат SPACE (рис. 1).

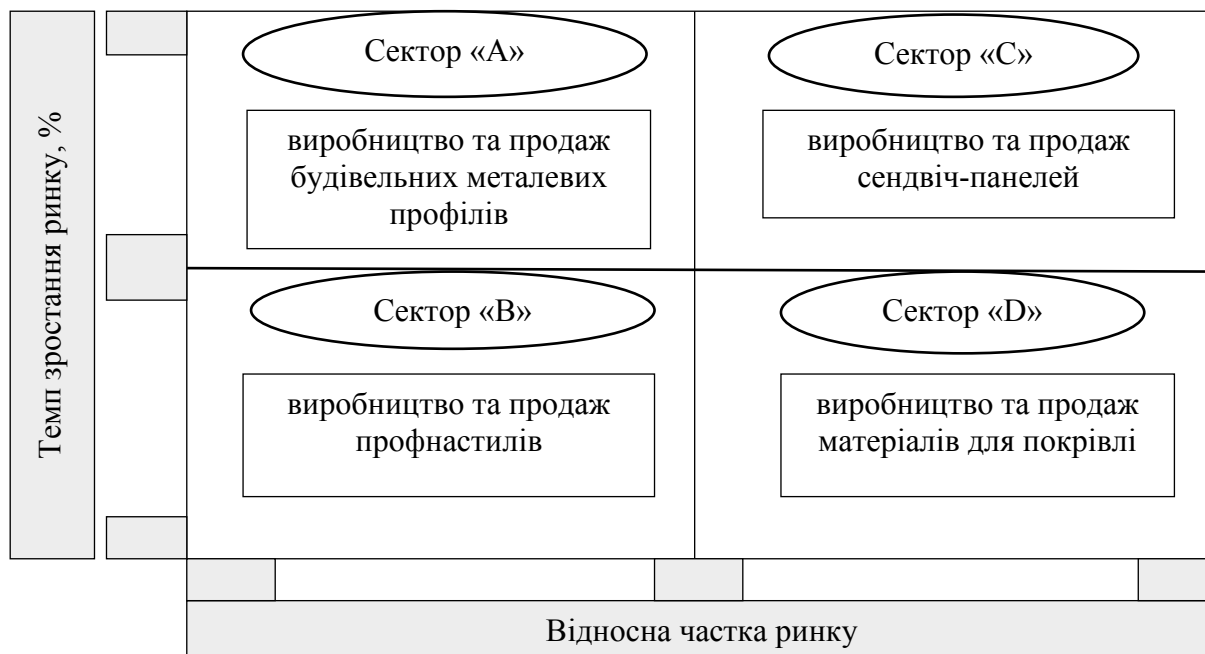


**Рис. 1. Визначення вектору стратегії конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів у системі координат SPACE**

Важливим напрямом конкурентоспроможності ТОВ «Альбатрос» в системі координат SPACE є консервативна стратегія. Отже підприємство має утримувати власні позиції на ринку та виробляти диференційовану продукцію. Така стратегія має задовольняти потреби споживача, а також використовувати існуючі рекламні та маркетингові можливості компанії. До того ж, важливо знаходити інноваційних партнерів і розширювати ринки продажу.

На четвертому етапі дослідження проведено моделювання стратегічного розвитку виробничих і маркетингових бізнес-процесів на основі матриці

Бостонської консалтингової групи. Відповідно до методики побудови матриці BCG, знайдено середню частку ринку продукції ТОВ «Альбатрос» та його основних конкурентів (рис. 2).



**Рис. 2. Модель стратегічного аналізу виробничих і маркетингових бізнес-процесів, які є центрами доходів у ТОВ «Альбатрос»**

Результати побудови моделі свідчать про те, що до сектору «А» потрапило виготовлення та продаж будівельних металевих профілів. Вони є лідерами портфелю товарної продукції ТОВ «Альбатрос». Для продукції характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективною стратегією щодо даних видів товарів може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва.

У секторі «В» знаходиться виготовлення та продаж профнастилів. Ця продукція має високу відносну частку ринку, але потенціал її подальшого зростання практично вичерпаний. Найбільш ефективною маркетинговою стратегією щодо цього виду товару буде збереження ринкових переваг з частковим скороченням обсягів виробництва.

Стосовно виготовлення та продажу сендвіч-панелей (сектор «С»), для цього сектору характерне швидке зростання ринку та незначна відносна ринкова частка. На початковому етапі цей товар даватиме або незначні прибутки, або збитки для ТОВ «Альбатрос». Однак він має потенціал для розвитку частки

ринку в перспективі. Для цього виду продукції ефективною буде стратегія розширення частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу.

Натомість, сектор «D» містить виготовлення та продаж матеріалів для покрівлі. Для цієї продукції характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп її зростання. Отже, ринок продукції не розвивається, і фактично відсутні перспективи його розвитку. Попит на продукцію зменшується, і є сильні конкуренти, які спеціалізуються на виробництві аналогічних товарів (зокрема ПАТ «KZS» і ТОВ «Промбудпостач», які відповідно пропонують якіснішу та дешевшу технологію). Тому тут найефективнішою буде стратегія поступового згортання ділової активності у ТОВ «Альбатрос».

Ефективне планування конкурентного розвитку виробничих і маркетингових бізнес-процесів процесів в системі операційного менеджменту може бути забезпечено шляхом комбінованого використання декількох засобів раціоналістичної логістики.

Для підприємств, які функціонують на ринку будівельних матеріалів, може бути рекомендовано комплексне застосування методів економетричного моделювання, логістичної моделі профілювання; методу SPACE-аналізу та логістичної моделі стратегічного розвитку підприємства на основі матриці BCG. Одночасне задіяння цих засобів дозволило встановити, що для сталого економічного розвитку підприємства необхідно забезпечити оптимізацію витрат на поліпшення виробничих і маркетингових бізнес-процесів, які створюють досить високу мотивацію до праці.

Крім того, важливо систематично здійснювати витрати на розвиток персоналу з метою посилення його впливу на зростання фінансових результатів. До того ж, техніко-інноваційне переоснащення деяких бізнес-процесів може збільшити обсяги виробництва продукції належної якості та розширити її асортимент. Це сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності бізнесу. А запропоновані операційні стратегії можуть у перспективі суттєво покращити чинний конкурентний статус.

Майбутні дослідження варто орієнтувати на оптимізацію процесів забезпечувальної логістики у сфері виробничо-торговельної діяльності.

## Список використаних джерел

1. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 804 с.
2. Aliu, M.M., and Oni, E.O. (2020), «A review on marketing strategies and sustainable competitive advantage of smes in the manufacturing sector», *Covenant Journal of Entrepreneurship*, vol. 4, no. 2, pp. 111–117.
3. Breuker, D., Matzner, M., Delfmann, P., and Becker, J. (2016), «Comprehensible Predictive Models for Business Processes», *MIS Quarterly*, vol. 40, no. 4, pp. 1009–1034.
4. Brunk, J., Stierle, M., Papke, L., Revoredo, K., Matzner, M., and Becker, J. (2021), «Cause vs. effect in context-sensitive prediction of business process instances», *Information Systems*, vol. 95, p. 101635.
5. Chang, S., Zhang, Z., Wang, X., and Dong, Y. (2020), «Optimal acquisition and retention strategies in a duopoly model of competition», *European Journal of Operational Research*, vol. 282, no. 2, pp. 677–695.
6. Hosseini, A.S., Soltani, S., and Mehdizadeh, M. (2018), «Competitive advantage and its impact on new product development strategy (Case study: Toos Nirro technical firm)», *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 4, no. 2, pp. 17–22.
7. Kleindorfer, P.R., Singhal, K., and Van Wassenhove, L.N. (2009), «Sustainable operations management», *Production and operations management*, vol. 14, no. 4, pp. 482–492.
8. Mehdiyev, N., Evermann, J., and Fettke, P. (2020), «A novel business process prediction model using a deep learning method», *Business & information systems engineering*, vol. 62, no. 2, pp. 143–157.
9. Rakic, M., Rakic, B., and Stanojević, L. (2018), «Consumer Ethnocentrism-Marketing Challenge for Companies: The Case of Serbia», *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, vol. 23, no. 3, pp. 81–92.
10. Ramos, T.R.P., de Moraes, C.S., and Barbosa-Póvoa, A.P. (2018), «The smart waste collection routing problem: Alternative operational management approaches», *Expert Systems with Applications*, vol. 103, pp. 146–158.
11. Shokuhi, A., and Nabavi Chashmi, S.A. (2019), «Formulation of Bank Melli Iran Marketing Strategy Based on Porter ‘S Competitive Strategy», *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 26, no. 2, pp. 209–215.
12. Soto-Silva, W.E., Nadal-Roig, E., González-Araya, M.C., and Pla-Aragones, L.M. (2016), «Operational research models applied to the fresh fruit supply chain», *European Journal of Operational Research*, vol. 251, no. 2, pp. 345–355.
13. Velychko, O., and Velychko, L. (2017), «Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems», *Journal of International Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 206–219.
14. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M. and Khalatur, S. (2019), «Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise», *Innovative Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 58–70.

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Кредитна оцінка, а також оцінка для компаній та урядів, як правило проводиться агентствами з кредитного рейтингу, такими як Standard & Poor (S&P), Moody або Fitch [1]. Ці рейтингові агентства оплачуються суб'єктом господарювання, який потребує встановлення кредитного рейтингу для себе або для одного з своїх боргових питань. Індивідуальний кредит оцінюється за числовою шкалою на основі розрахунку FICO. Облігації, випущені підприємствами та урядами, оцінюються кредитними агентствами за письмовою системою.

Високий кредитний рейтинг свідчить про високу можливість повернення позики в повному обсязі без будь-яких питань; натомість, поганий кредитний рейтинг – про те, що позичальник мав проблеми з поверненням позик у минулому, і можливо буде дотримуватись тієї ж схеми в майбутньому. Кредитний рейтинг впливає на шанси суб'єкта господарювання бути затвердженим за даною позикою або отримати вигідні умови для зазначеної позики.

Кредитні оцінки походять від кредитної історії, що ведеться такими агенціями, як Equifax, Experian та TransUnion. Кредитний рейтинг фізичної особи повідомляється як число, яке зазвичай становить від 300 до 850 [2]. Короткостроковий кредитний рейтинг відображає ймовірність несплати позичальником коштів протягом року. Цей тип кредитного рейтингу став нормою в останні роки. Довгостроковий кредитний рейтинг передбачає можливість позичальника не виконати зобов'язання у будь-який момент у майбутньому.

Агенції кредитного рейтингу, як правило, присвоюють літерні оцінки для позначення рейтингів. Наприклад, Standard & Poor має шкалу кредитного рейтингу в межах від «AAA» (відмінна) до «С» і «D». Борговий інструмент з рейтингом нижче «BB» вважається спекулятивним рейтингом або непотрібною облігацією, що означає дефолт за позиками [3].

Кредитний рейтинг не тільки визначає, чи буде позичальник схвалений для позики, але і процентну ставку, за якою позику потрібно буде повернути. Зміни кредитного рейтингу можуть мати значний вплив на фінансові ринки. Гарним прикладом є несприятлива реакція ринку на зниження кредитного рейтингу

федерального уряду США за версією Standard & Poor 5 серпня 2011 року. Глобальні ринки акцій «поглинулися» на кілька тижнів після зниження рейтингу.

Є декілька факторів, які кредитні агентства враховують при присвоєнні кредитного рейтингу організації. По-перше, агентство розглядає минулу історію запозичень та виплат боргів. Будь-які пропущені платежі за позиками негативно впливають на рейтинг. Також агентство розглядає майбутній економічний потенціал суб'єкта господарювання. Якщо економічне майбутнє виглядає яскравим, кредитний рейтинг має тенденцію бути вищим; якщо позичальник не матиме позитивних економічних прогнозів – кредитний рейтинг впаде.

Для приватних осіб кредитний рейтинг передається за допомогою числового кредитного рейтингу, який підтримується компаніями Equifax, Experian та іншими агентствами, що звітують про кредит. Високий кредитний рейтинг свідчить про більш міцний кредитний профіль, і як правило призведе до зниження процентних ставок, що стягуються кредиторами.

Існує ряд факторів, які враховуються для кредитного рейтингу фізичної особи, включаючи історію платежів, суми заборгованості, тривалість кредитної історії, новий кредит і типи кредитів. Деякі з цих факторів заслуговують більшої ваги, ніж інші. Детальну інформацію про кожен кредитний фактор можна знайти у кредитному звіті, який зазвичай супроводжує кредитний рейтинг.

Для обчислення кредитного балу FICO враховують та зважують п'ять факторів: 35 % (історія платежів); 30 % (суми заборгованості); 15 % (тривалість кредитної історії); 10 % (новий кредит і нещодавно відкриті рахунки); 10 % (види кредиту, що використовується) [4].

Оцінки FICO варіюються від низьких (300 балів) до високих (850 балів) – ідеальний кредитний рейтинг, який досягається лише 1 % споживачів. Як правило, дуже хороший кредитний рейтинг – той, який становить 720 або вище балів. Такий показник кваліфікує особу за найкращими процентними ставками за іпотечним кредитом і найбільш вигідними умовами за іншими кредитними лініями. Якщо бали призначені в діапазоні між 580 і 720, то фінансування певних позик часто може бути забезпечене, але за умов зростання процентних ставок і зниження кредитних балів. Люди з кредитними оцінками нижче 580 балів можуть мати проблеми з пошуком будь-якого законного кредиту.

Важливо зазначити, що оцінки FICO не враховують вік, але враховують тривалість кредитної історії. Незважаючи на те, що молоді люди можуть бути

у невігідному положенні, люди з короткою історією можуть отримати сприятливі оцінки залежно від решти кредитного звіту. Світова галузь кредитних рейтингів сильно сконцентрована: три агенції (Standard & Poor, Moody та Fitch) контролюють майже весь ринок. Розглянемо детальніше кожен з кредитних рейтингів.

*Standard & Poor.* Вперше Генрі Варнум Пур опублікував «Історію залізниць та каналів» у США у 1860 році, попередницю аналізу та звітності щодо цінних паперів, яка буде розроблена протягом наступного століття. Стандартна статистика, сформована у 1906 році, публікувала рейтинги корпоративних облігацій, державного боргу та муніципальних облігацій. Стандартна статистика об'єдналася з Poor's Publishing у 1941 році, щоб сформувати Standard and Poor's Corporation, яку придбала The McGraw-Hill Companies, Inc. у 1966 році. Standard and Poor стали найбільш відомими за такими індексами, як S&P 500, індекс фондового ринку, який є одночасно інструментом для аналізу інвесторів і прийняття рішень, а також за економічним показником США.

Корпоративна аналітична методологія Standard & Poor's Ratings Services організовує аналітичний процес відповідно до загальних рамок і поділяє аналіз на кілька етапів, щоб була можливість врахувати усі суттєві фактори. Першим кроком є аналіз профілю бізнес-ризиків компанії, після чого проводиться оцінка її профілю фінансових ризиків.

Кредитний рейтинг S&P Global Ratings – це перспективна думка про кредитоспроможність боржника щодо конкретного фінансового зобов'язання, конкретного класу фінансових зобов'язань або конкретної фінансової програми (включаючи рейтинги середньострокових програм векселів і комерційні паперові програми). Він враховує кредитоспроможність поручителів, страховиків або інші форми надання кредиту за зобов'язанням, а також валюту, в якій деноміновано зобов'язання. Висновок відображає точку зору S&P Global Ratings щодо спроможності боржника та готовності виконувати його фінансові зобов'язання по мірі їх надходження. І ця думка може оцінювати такі умови, як застава та субординація, які можуть вплинути на остаточну виплату у випадку невиконання зобов'язань.

Емісійні кредитні рейтинги можуть бути як довгостроковими, так і короткостроковими. Короткострокові рейтинги, як правило, присвоюються тим зобов'язанням, які на відповідному ринку вважаються короткотерміновими. Короткострокові рейтинги також використовуються для вказівки на кредитоспроможність боржника

щодо надання характеристик довгостроковим зобов'язанням. Середньостроковим приміткам присвоюються довгострокові рейтинги.

Визначення символів, цифр і балів у рейтингових шкалах, що використовуються S&P Global Ratings (SPGR) для позначення категорій кредитного рейтингу, та позначок у цих категоріях для класів та підкласів кредитних рейтингів, наведено у табл. 1 [5].

Таблиця 1

**Кредитні рейтинги короткострокової емісії**

Категорія	Значення
A-1	Короткострокове зобов'язання з оцінкою «A-1» оцінюється за найвищою категорією S&P Global Ratings. Здатність боржника виконувати свої фінансові зобов'язання щодо зобов'язання є значною. У межах цієї категорії певні зобов'язання позначаються знаком плюс (+). Це свідчить про те, що здатність боржника виконувати свої фінансові зобов'язання щодо цих зобов'язань надзвичайно сильна
A-2	Короткострокове зобов'язання з рейтингом «A-2» дещо більш сприйнятливим до несприятливих наслідків змін обставин та економічних умов, ніж зобов'язання вищих рейтингових категорій. Однак спроможність боржника виконувати свої фінансові зобов'язання за зобов'язанням є задовільною
A-3	Короткотермінове зобов'язання з оцінкою «A-3» має належні параметри захисту. Однак несприятливі економічні умови або мінливі обставини швидше за все послаблюють здатність боржника виконувати свої фінансові зобов'язання за зобов'язанням
B	Короткострокове зобов'язання з оцінкою «B» розглядається як вразливе і має суттєві спекулятивні характеристики. В даний час боржник має можливість виконувати свої фінансові зобов'язання; однак вона стикається з великою постійною невизначеністю, яка може призвести до недостатньої спроможності зобов'язання виконувати свої фінансові зобов'язання
C	Короткотермінове зобов'язання з оцінкою «C» наразі вразливе до несплати та залежить від сприятливих ділових, фінансових й економічних умов для виконання боржником своїх зобов'язань щодо зобов'язання
D	Короткострокове зобов'язання з оцінкою «D» не відповідає умовам або є порушенням умовної обіцянки. Для негібридних інструментів капіталу категорія «D» застосовується, коли платежі за зобов'язанням не здійснюються у встановлений термін; якщо S&P Global Ratings не вважає, що такі платежі будуть здійснені протягом будь-якого зазначеного пільгового періоду. Однак будь-який заявлений пільговий період, що перевищує п'ять робочих днів, буде розглядатися як п'ять робочих днів. Рейтинг «D» також буде використовуватися під час подання клопотання про банкрутство або вживання подібних дій; і якщо невиконання зобов'язання є віртуальною впевненістю (наприклад, через положення про автоматичне зупинення). Рейтинг зобов'язання знижується до «D», якщо він підпадає під біржову пропозицію

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6].



Кредитні рейтинги випуску ґрунтуються в різній мірі на аналізі S&P Global Ratings з наступних міркувань:

– ймовірність сплати (здатність боржника виконати свої фінансові зобов'язання відповідно до поставлених умов);

– сутність та положення фінансового зобов'язання і відповідний рейтинг за кожне зобов'язання;

– захист, який забезпечується фінансовим зобов'язанням і відносним становищем фінансового зобов'язання у разі банкрутства, реорганізації чи іншого механізму згідно з законодавством про банкрутство та іншими законами, що зачіпають права кредиторів.

Рейтинги від «АА» до «ССС» можуть бути змінені додаванням знаку плюс (+) або мінус (–), щоб показати відносне становище в рейтингових категоріях.

Кредитний рейтинг емітента S&P Global Ratings – це перспективна думка про загальну кредитоспроможність боржника, яка фокусується на спроможності боржника виконувати фінансові зобов'язання. Він не застосовується до будь-якого конкретного фінансового зобов'язання, оскільки не враховує природу зобов'язання, його статус у справі про банкрутство чи ліквідацію, встановлені законом преференції, а також законність та примусовість виконання зобов'язання.

Система оцінювання S&P Global Ratings має певні переваги, серед яких найважливішою є можливість ранжування компаній, урядів чи фізичних осіб за можливістю виплачувати борги вчасно і в повному обсязі, а також спроможністю боржника та готовністю виконувати його фінансові зобов'язання по мірі їх надходження.

*Служба інвесторів Moody.* У 1909 році Moody почав публікувати Moody's Analyses of Railroad Investments, де додавалась аналітична інформація про вартість цінних паперів. Розширення цієї ідеї призвело до створення у 1914 році Служби інвесторів Moody, яка протягом наступних 10 років давала б рейтинги майже всім ринкам державних облігацій того часу. До 1970-х років Moody оцінювала комерційні папери та банківські депозити і стала повномасштабним рейтинговим агентством, яким і є сьогодні [6]. Компанія класифікує кредитоспроможність позичальників за стандартизованою шкалою рейтингів та вимірює очікувані збитки інвестора у разі дефолту. Moody's Investors Service оцінює боргові цінні папери в декількох сегментах ринку облігацій, серед яких державні, муніципальні та корпоративні облігації; керовані інвестиції, такі як фонди

грошового ринку та фонди з фіксованим доходом; фінансові установи, банки та небанківські фінансові компанії; класи активів у структурованому фінансуванні.

У рейтинговій системі Moody's Investors Service цінним паперам присвоюється рейтинг від «Ааа» до «С», при цьому «Ааа» є найвищою якістю, а «С» – найнижчою. За даними Moody, метою її рейтингів є «надати інвесторам просту систему градації, за якою може оцінюватися майбутня відносна кредитоспроможність цінних паперів». До кожного рейтингу від «Аа» до «Саа» Moody додає числові модифікатори 1, 2 та 3; чим менше число, тим вищий рейтинг. «Ааа», «Са» і «С» таким чином не модифікуються (табл. 2).

Таблиця 2

**Кредитні рейтинги Moody**

<b>Інвестиційна оцінка</b>		
<b>Рейтинг</b>	<b>Довгострокові рейтинги</b>	<b>Короткострокові рейтинги</b>
Aaa	Оцінюється як найвища якість та найнижчий кредитний ризик	Prime-1 Найкраща здатність погашати короткостроковий борг
Aa1	Оцінюється як високоякісний та дуже низький кредитний ризик	
Aa2		
Aa3		
A1	Оцінюється як середній і нижчий кредитний ризик	Prime-1 / Prime-2 Найкраща здатність або висока здатність погашати короткостроковий борг
A2		
A3		
Baa1	Оцінюється як середній рейтинг з деякими спекулятивними елементами та помірним кредитним ризиком	Prime-2 Висока здатність погашати короткостроковий борг
Baa2		Prime-2 / Prime-3 Висока здатність або прийнятна здатність погашати короткостроковий борг
Baa3		Prime-3 Прийнятна здатність погашати короткостроковий борг
<b>Спекулятивна оцінка</b>		
<b>Рейтинг</b>	<b>Довгострокові рейтинги</b>	<b>Короткострокові рейтинги</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ba1	Судять про наявність спекулятивних елементів і значний кредитний ризик	Not Prime Не потрапляйте до жодної з основних категорій
Ba2		
Ba3		
B1	Судять про те, що вони є спекулятивними та мають високий кредитний ризик	
B2		
B3		
Saa1	Оцінено як неякісний та дуже високий кредитний ризик	
Saa2		
Saa3		

1	2	3
Са	Судять про те, що вони є дуже спекулятивними і мають ймовірність бути поруч або за замовчуванням, але існує певна можливість повернення основного боргу та процентів	
С	Оцінюється як найнижча якість, як правило, за замовчуванням, і низька ймовірність повернення основної суми або відсотків	

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7].

Глобальна шкала короткострокових рейтингів:

- емітенти P-1 (або допоміжні установи) з рейтингом Prime-1 мають вищу здатність погашати короткострокові боргові зобов'язання;
- емітенти P-2 (або допоміжні установи) з рейтингом Prime-2 мають сильну здатність погашати короткострокові боргові зобов'язання;
- емітенти P-3 (або допоміжні установи) з рейтингом Prime-3 мають прийнятну можливість погашати короткострокові зобов'язання;
- емітенти NP (або допоміжні установи), які оцінюються як Not Prime, не підпадають під жодну з категорій рейтингу Prime.

*Рейтинги Fitch.* Джон Ноулз Фітч заснував видавничу компанію Fitch у 1913 році, надаючи фінансову статистику для використання в інвестиційній галузі за допомогою «Посібника з акцій та облігацій Fitch» та «Книги облігацій Fitch». У 1924 році Fitch представив «AAA» через систему рейтингу «D», яка стала основою для рейтингів у всій галузі.

Fitch Ratings – це міжнародне рейтингове агентство, яке базується в Нью-Йорку та Лондоні [8]. Інвестори використовують рейтинги компанії як орієнтир щодо того, які інвестиції не будуть дефолтними, а згодом принесуть солідну віддачу. Fitch базує рейтинги на таких факторах, як наприклад, який борг має компанія, та наскільки вона чутлива до системних змін, таких як процентні ставки. Поряд з Moody та Standard & Poor (S&P), Fitch входить до трійки найкращих рейтингових агентств у світі. Система рейтингу Fitch дуже схожа на систему S&P тим, що обидва вони використовують систему літер.

Система рейтингу Fitch така [9, 10]:

*Інвестиційна оцінка:*

- «AAA»: компанії високої якості (зі стабільними грошовими потоками);
- «AA»: як і раніше висока якість; трохи більше ризику, ніж «AAA»;
- «B»: низький ризик дефолту; дещо вразливіші до економічних факторів;
- «BBB»: низькі очікування дефолту; ділові чи економічні фактори можуть негативно вплинути на компанію;

*Неінвестиційна оцінка:*

- «BB»: підвищена вразливість до ризику дефолту, більш сприйнятлива до несприятливих змін у ділових чи економічних умовах; фінансова гнучкість;
- «B»: принизливе фінансове становище; дуже спекулятивний;
- «CCC»: реальна можливість дефолту;
- «CC»: за замовчуванням велика ймовірність;
- «C»: розпочато процес за замовчуванням або схожий за замовчуванням;
- «RD»: емітент не здійснив платіж;
- «D»: за замовчуванням.

Fitch пропонує суверенні кредитні рейтинги, які описують здатність країни виконувати боргові зобов'язання. Ці рейтинги доступні інвесторам для оцінювання рівня ризику, пов'язаного з інвестуванням. Країни подають запити Fitch та іншим агентствам з метою оцінювання економічного, політичного та фінансового стану для визначення репрезентативного рейтингу. У 2018 році Fitch присвоїла США найвищий суверенний кредитний рейтинг «AAA».

Хоча рейтинги Fitch, Moody та S&P часто співвідносяться з компаніями та країнами, багато рейтингових агентств також пропонують індивідуальні кредитні оцінки. Вони відіграють центральну роль у рішеннях кредиторів щодо надання кредиту. Наприклад ті, у кого кредитний рейтинг нижчий за 640 балів, зазвичай вважаються субстандартними позичальниками, за які кредитні установи часто беруть більші відсотки, ніж за звичайну іпотеку, щоб компенсувати собі додатковий ризик. Для субстандартних позичальників можуть бути запропоновані короткі терміни погашення або співпідписувачі.

Кредитний рейтинг Standard & Poor для нашої країни становить «B» зі стабільним прогнозом; кредитний рейтинг Moody для України востаннє був встановлений на рівні «B3» зі стабільним прогнозом; кредитний рейтинг Fitch – на рівні «B» також зі стабільним прогнозом [11].

Отже, кредитний рейтинг – це кількісна оцінка кредитоспроможності позичальника в загальних рисах або стосовно певного боргу чи фінансового зобов'язання; може бути присвоєний будь-якому суб'єкту господарювання, який прагне позичити гроші (фізичній особі, корпорації, державному або провінційному органу чи суверенному уряду).

Світова галузь кредитних рейтингів сильно сконцентрована: три агенції (Standard & Poor, Moody та Fitch) контролюють майже весь ринок.

### Список використаних джерел

1. De Haan, J. Credit rating agencies / De Haan, J., Amtenbrink, F. // DNB Working Paper. – 2011. – № 278.
2. Global financial institutions ratings criteria [Електронний ресурс] // Master Criteria.– 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fitchratings.com/criteria/banks>.
3. Becker, Bo. How did increased competition affect credit ratings? / Becker, Bo, Milbourn, Todd. // Journal of Financial Economics. – 2011. – № 101. – С. 493–514.
4. Alec Klein. Ratings Firms Defend Assessment of Loan Securities [Електронний ресурс] / Alec Klein // The Washington Post. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.spratings.com/documents/20184/760102/SPRS\\_Understanding\\_Ratings\\_GRE.pdf](https://www.spratings.com/documents/20184/760102/SPRS_Understanding_Ratings_GRE.pdf).
5. Jeannette Neumann. S&P, Moody's Settle Ratings Lawsuit [Електронний ресурс] / Jeannette Neumann // The Wall Street Journal. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323789704578447561293487032>.
6. Methodology for determining banking industry country risk assessment [Електронний ресурс] // Standard & Poor's. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.maalot.co.il/publications/MT20131219112222.pdf>
7. Dodd-Frank. Wall Street Reform and Consumer Protection Act / Dodd-Frank. // Public Law. – 2010. – № 124. – С. 111–203.
8. Єгоричева С. Б. Організація діяльності банків у зарубіжних країнах : навч. посіб. / С. Б. Єгоричева. – К. : Центр учб. літ-ри, 2007.
9. Maierbrugger, Arno. Moody's threatens to downgrade Thailand [Електронний ресурс] / Maierbrugger, Arno // Inside Investor. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://investvine.com/moodys-threatens-thailand-with-downgrade/a-worker-carries-a-sack-of-rice-at-the-national-food-authority-warehouse-in-quezon-city-suburban-manila-on-july-27-2010-the-philippines-once-the-worlds-largest-rice-importer-is-now-overstocked/>.
10. Pagano, M. Credit ratings failures and policy options / Pagano, M., Volpin, P. // Economic Policy. – 2010. – № 25. – С. 401–431.
11. Єлісеєва О. К. Аналіз світового ринку банківських послуг // О. К. Єлісеєва, К. О. Бабак // Науковий журнал Вісник Хмельницького національного університету, № 2, 2020 – С. 276–280.

## **ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ КОРПОРАЦІЙ З УРАХУВАННЯМ ГОТОВНОСТІ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Глобалізаційні процеси та трансформація уявлень про зміст конкуренції і її переваги, становлення цифрової економіки як нового технологічного укладу стали необхідними умовами для виникнення потреби у відкритих інноваціях і широкому розповсюдженні цієї бізнес-моделі.

В умовах сьогодення можемо стверджувати про затребуваність та стійкій попит з боку великих промислових корпорацій на власні розробки, інноваційні ідеї і продукти, що стає запорукою їхнього успішного функціонування в умовах постіндустріальної економіки.

Факти, що підтверджують це твердження, можна виокремити з групи концептуальних положень формування та розвитку інноваційної екосистеми на основі корпоративної моделі відкритих інновацій, які полягають у тому, що розвинена економіка, цивілізовані ринкові відносини є результатом продукування великого обсягу затребуваних інновацій та індикатором інноваційної культури [10].

Характеризуючи таку економіку, слід підкреслити її відкритість, системність та залученість в систему глобальної економіки. Причому основною ознакою, яка визначає розвиненість інноваційних екосистем, є їх відкритість.

Для інноваційної екосистеми відкритість має особливе значення, оскільки саме вона визначає її адсорбційну здатність і формує умови для активізації інноваційної сприйнятливості «технологічних агентів» (корпорацій), які входять до її складу. Відкритість інноваційної екосистеми – це її можливість самоорганізуватися, адаптуватися та розвиватися відповідно до найсучасніших трендів, провідним з яких сьогодні є саме цифровізація.

Технології та організаційні процеси розгортання цифровізації в інноваційній діяльності корпорацій розглянуті в роботах О. Брема, Дж. Бугіна, Б. Віртса, Дж. Даннінга, П. Дрневіча, Д. Еванса, С. Кіма, М. Котарби, В. Македона, Н. Метеленко, С. Намбісана, Р. Нарули, Дж. Ордієрес-Мере, Дж. Росса, Дж. Соуто.

Але можемо стверджувати, що існує необхідність досліджень в розрізі поєднання інноваційної моделі розвитку промислових корпорацій і нових

цифрових технологій з метою отримання саме операційної синергії та сталого характеру сучасного виробництва.

**Метою дослідження** є необхідність розробки методичного підходу для проведення оцінювання рівня інноваційної зрілості промислових корпорацій у поєднанні з їхньою готовністю до цифрових змін та введення цифрових технологій у сферу внутрішнього інноваційного програмування.

На основі вищевикладених обґрунтувань можемо говорити про те, що відкритість корпоративної інноваційної екосистеми має проявлятися в здатності застосовувати передові технології та інноваційні продукти, що надходять ззовні, поєднуючи їх з власними розробками, і «ділитися» (це реалізується на комерційних умовах) інноваціями, які не мають внутрішньокорпоративного попиту.

Таким чином, перше положення, яке характеризує сукупність авторських поглядів на проблему формування та розвитку інноваційної екосистеми, полягає в наступному: засобом ефективного формування та розвитку корпоративної інноваційної екосистеми є забезпечення її відкритості. Замкнутість передбачає наявність одного учасника, відкритість – наявність ряду зацікавлених сторін. Замкнута інноваційна екосистема неможлива за визначенням. Відкрита інноваційна екосистема – життєздатна і в повній мірі відповідає вимогам цифрового сьогодення.

Досягти високого рівня відкритості інноваційна екосистема може двома шляхами [13, с. 8]:

1. Впровадження й активне використання моделі відкритих інновацій.
2. Практика мережевої взаємодії з інноваційно-активними елементами, які потенційно здатні здійснювати продукування, дифузю та трансфер інноваційних розробок.

Представлені варіанти щільно пов'язані між собою через те, що модель відкритих інновацій націлена саме на мережевий формат взаємодії, який поступово замінює формат науково-виробничих кластерів в господарській практиці корпоративного управління. Крім того, мережевий формат повністю відповідає парадигмі «потрійної спіралі» Генрі Іцковіца. Але модель відкритих інновацій має також і певну обмеженість використання. Так, її рівень ефективності знаходиться під постійним тиском ряду чинників, які визначають стан і динаміку розвитку галузі, на яку орієнтовані інноваційні продукти [14, с. 148–149]:

– глобалізація, яка «прибирає» ринкові та комерційні бар'єри і повністю допомагає корпораціям-інноваторам, які здатні швидко і головне гнучко реагувати на технолого-технічні виклики з боку зовнішнього середовища;

– використання аутсорсингу в якості допоміжної моделі оптимізації виробничих процесів з урахуванням ресурсного забезпечення;

– інтеграція промислових технологій;

– розвиток альтернативних та інтегрованих бізнес-моделей корпоративного розвитку;

– зростання значення такого виробничого ресурсу як «знання».

Реалізація в корпоративному середовищі моделі відкритих інновацій сприятиме формуванню інноваційної екосистеми і подоланню крос-культурного та комунікаційного бар'єру в альянсних відносинах з бізнес-партнерами. Принциповість використання корпоративної моделі відкритих інновацій – це її націленість на комерціалізацію інноваційних продуктів розробок, і що головне – місце виникнення інновації (всередині корпорації або за її межами) не має ніякого значення [8, с. 81].

З огляду на це, можемо констатувати, що модель відкритих інновацій стає найбільш зручним та оптимальним форматом виробничої й інноваційної активності в межах мережевої структури корпоративної взаємодії.

Використання корпоративної моделі відкритих інновацій в умовах цифрової економіки активізуватиме процеси залучення інноваційних продуктів ззовні та комерціалізацію власних розробок, а це – стратегічний орієнтир діяльності промислової корпорації. У разі, якщо в певний період часу корпорація не бачитиме доцільності або можливості застосовувати відкриті інновації, то в подальшій економічній діяльності вона обов'язково відчує таку потребу.

В умовах глобальної економіки особливо гостро потреба у відкритих інноваціях відчувається великими корпораціями, які визнають перспективність і значимість цього напрямку діяльності, але тимчасово змушені переносити провадження програм переорієнтації та замінювати їх трансфертом інноваційних технологій. Причинами цих процесів є: повільність, консерватизм і нерозвиненість інститутів мережевої взаємодії інноваційно-активних корпорацій, відсутність загальнокорпоративних стандартів і правил взаємодії ринку відкритих інновацій тощо [1, с. 87–89].



На нашу думку, стратегія оперування на ринку відкритих інновацій має відрізнятися гнучкістю, що сформує можливість інтеграції корпоративних інноваційних процесів в комплекс інноваційних процесів ринку та забезпечить участь у формуванні й отриманні прибутку.

З методологічної точки зору, модель міжкорпоративної взаємодії, яка створює необхідні умови та передумови для застосування відкритих інновацій, найкращим чином описується за допомогою екосистемного підходу через те, що формат корпоративної взаємодії, який утворюється в площині відкритих інновацій, дозволяє її учасникам створювати системи, що самоорганізуються, формуючи таким чином компоненти керованої поведінки і забезпечуючи поєднання «інноваційної різноманітності» з необхідним рівнем виробничої та технологічної інтеграції в умовах цифрової економіки.

Середовищем, в якому можливо найбільш ефективно використовувати модель відкритих інновацій, є корпоративні виробничі мережі, в умовах яких формуються стабільний попит і пропозиція щодо внутрішніх корпоративних інновацій, організовуються канали обміну виробничими ресурсами, створюються умови для комунікацій (зворотній зв'язок) між внутрішньокорпоративними споживачами та розробниками інноваційних продуктів, реалізується підтримка інноваційних проєктів з найбільш високим рівнем виробничої привабливості.

Модель відкритих інновацій в системі корпоративної цифровізації суттєво підвищує швидкість протікання процесів розробки та поширення інноваційних продуктів, що у свою чергу позитивно впливає на динаміку розвитку не тільки корпоративної, а і національної інноваційної системи. Висока швидкість трансфертів технологій та імплементації інноваційних розробок досягається завдяки мережевій схемі взаємодії між учасниками внутрішньокорпоративних інноваційних процесів, що дозволяє вести інноваційну діяльність паралельно, використовувати досягнення кращих бізнес-практик з боку корпорацій-учасників [4].

Як відомо, не існує абсолютно відкритих систем. А це означає, що застосування моделі відкритих корпоративних інновацій передбачає оптимальне поєднання як відкритих, так і закритих видів інновацій. Рішення щодо ситуації операційного переважання тієї або іншої моделі приймається менеджментом корпорації з релевантних міркувань, основою яких є принципи: досягнення цілей корпоративної техніко-економічної ефективності, мінімізації ризику

втрати фінансової стійкості, забезпечення стабільності та належного рівня економічної безпеки для промислової корпорації.

Тоді можемо стверджувати, що на корпоративному рівні може бути так, що окремі підрозділи використовують модель відкритих інновацій, а інші підрозділи – модель закритих інновацій.

Можливості та загрози використання моделі відкритих інновацій для корпорацій в умовах цифровізації економіки полягають в наступному [5, 15]:

- можливості залучення інновацій ззовні (підвищення швидкості інноваційного оновлення корпорації; прискорення освоєння нової техніки та технологій; техніко-технологічне оновлення, яке стимулює розвиток внутрішніх інноваційних процесів; активізація нових форм внутрішнього інноваційного підприємництва; створення умов для мережевої корпоративної взаємодії);

- можливості застосування внутрішніх інновацій (реалізація «надлишків», тобто інновацій без попиту, з метою отримання прибутку);

- реалізація інноваційно-проривного сценарію розвитку екосистеми, просування в напрямку освоєння ключових технологій та активізації мережевої взаємодії;

- загрози залучення інновацій ззовні (антибенчмаркінг і ризик втрати економічної самостійності);

- порушення композиційної цілісності екосистеми, фінансування придбання «дешевих» інновацій, замість розвитку власних R&D (особливо небезпечно для національної інноваційної екосистеми);

- загрози застосування внутрішніх інновацій («топтання на місці»; регрес; відсутність позитивної динаміки інноваційного розвитку як в кількісному, так і в якісному вираженні);

- загроза втрати кваліфікованих розробників інноваційних продуктів у зв'язку з їх бажанням знайти більш вигідні умови; низька прибутковість від реалізації готової продукції, порівняно з реалізацією технологій.

В ході попередніх обґрунтувань нами було визначено доцільність застосування саме моделі відкритих інновацій, яка є максимально актуальною та кращою для формування й розвитку корпоративної інноваційної екосистеми в межах цифрової економіки.

Принципами, якими слід керуватися при формуванні інноваційної екосистеми, мають стати [12, с. 1466]:

- самоорганізація на основі забезпечення переважного припливу інновацій ззовні;

- гармонізація попиту та пропозиції інновацій;
- отримання економічного результату.

Сукупність авторських поглядів на проблему формування інноваційної екосистеми на основі корпоративної моделі відкритих інновацій представлена на рис. 1.

Важливою тезою, яка може бути сформована авторами в ході дослідження, є те, що рівень попиту на ринку корпоративних інновацій активізує саме корпоративну інноваційну активність, що призводить до зростання рівня пропозиції та утворення особливої «економічної матерії» – «хмари» продукування, дифузії і трансферту інновацій. Інноваційні продукти з «хмари» попадають в поле зору інноваційно-активних корпорацій-учасників мережевих структур, які в залежності від умов, що складаються, визначають моделі своєї поведінки: а) реалізовувати певний надлишок власних інновацій на ринку B2B; б) використовувати чужі інновації; в) використовувати власні інновації для споживання [9, с. 1042– 1043].

В умовах цифрової економіки все більше сфер господарської діяльності, в яких працюють корпорації, переходять на сценарні практики діяльності. Так, протягом 2011–2020 рр. галузеві корпорації-лідери знаходяться в постійному пошуку нових управлінських рішень, експериментуючи з різними операційними моделями.

Провідним трендом в останні роки став процес створення «відкритих інновацій», інкубаційних мікромоделей та моделей «дизайн-мислення» [6, с. 130].

З метою випереджаючого розвитку проривних інновацій корпорації обирають тільки нові та передові моделі управління, до яких відноситься саме зазначена модель відкритих інновацій, процеси дизайн-мислення (розробка нових рішень, орієнтованих на потреби споживачів), корпоративні венчурні фонди й інкубатори (рис. 2).

У сучасному науковому доробку можемо чітко виділити цілий ряд методичних та алгоритмічних підходів для проведення оцінки інноваційної зрілості промислових корпоративних структур бізнесу. За підсумками їхнього дослідження й узагальнення можемо стверджувати, що в переважній більшості випадків в них розглядаються такі ключові області оцінки інноваційної зрілості корпорацій, як: стратегії і бізнес-моделі, споживачі та поведінка споживачів, персонал й організаційна культура, операційні процеси, ІКТ технології [2].

Відповідно до такої стратегії, далі визначається цільовий рівень інноваційної та цифрової зрілості промислової корпорації, який і стає базовою платформою її успішної реалізації [3, с. 501]. На рис. 3 наведена концептуальна модель управління цифровою зрілістю промислової корпорації.

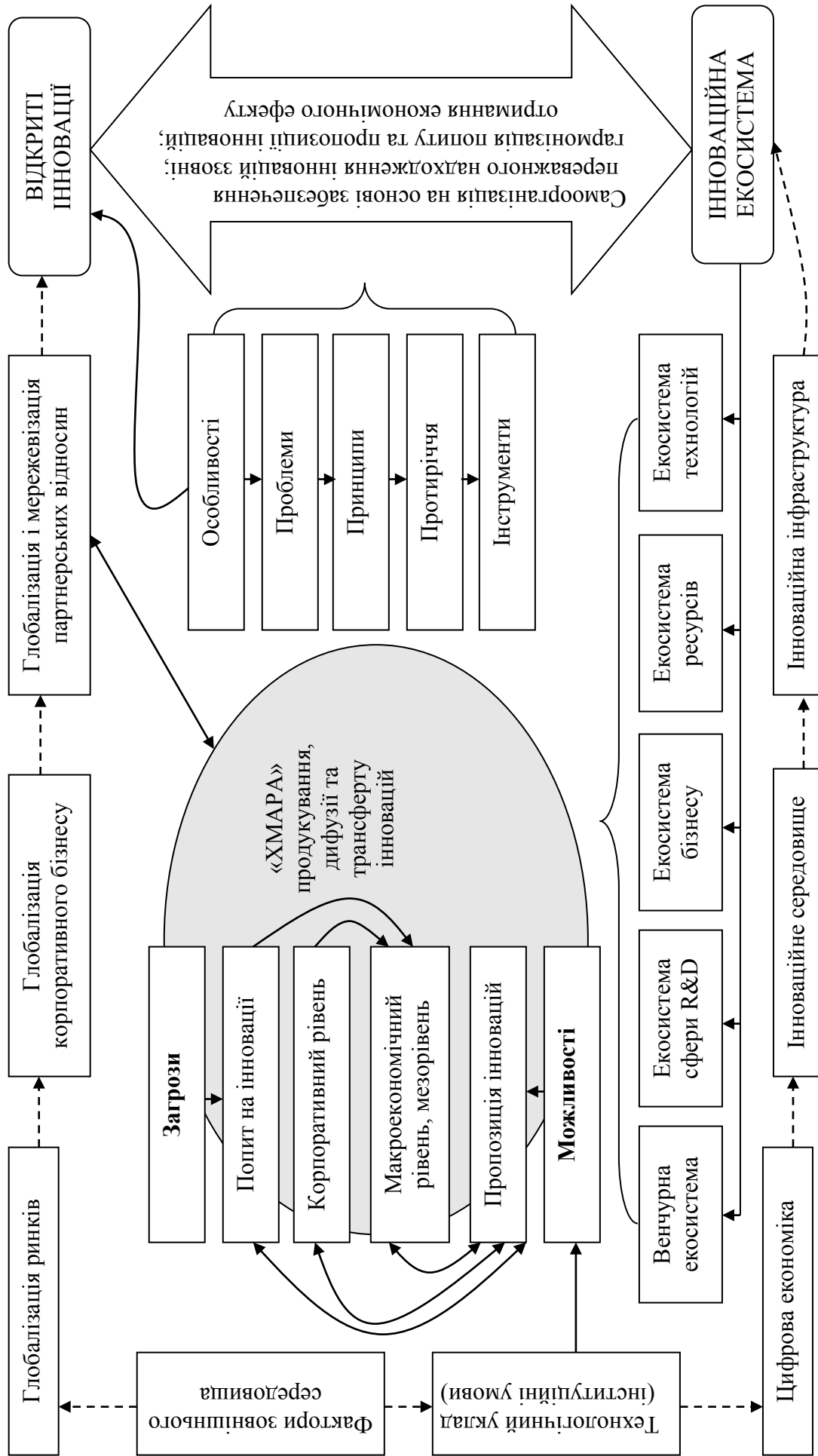
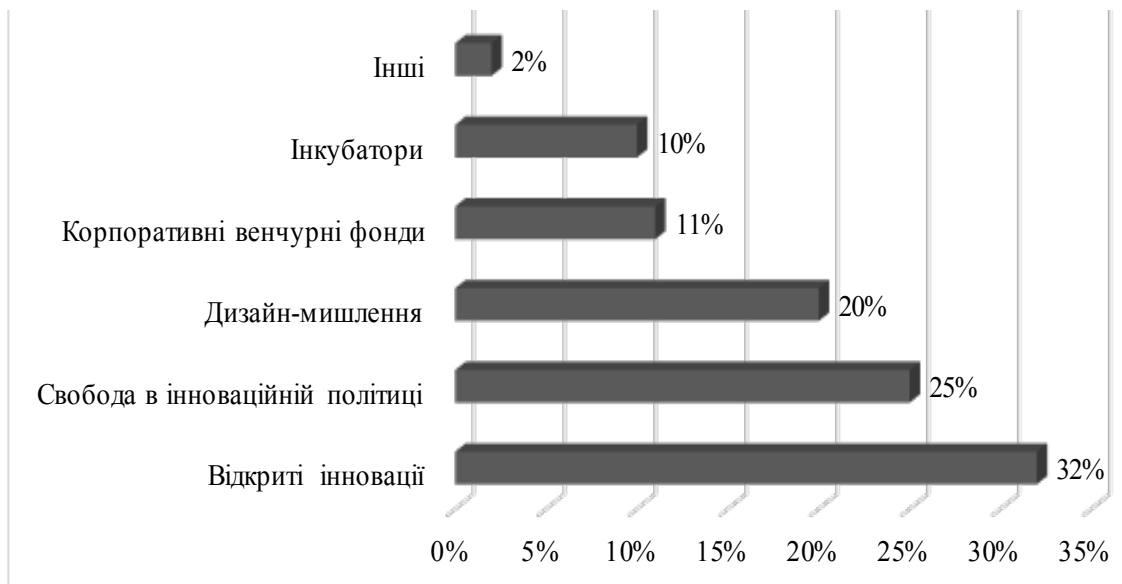


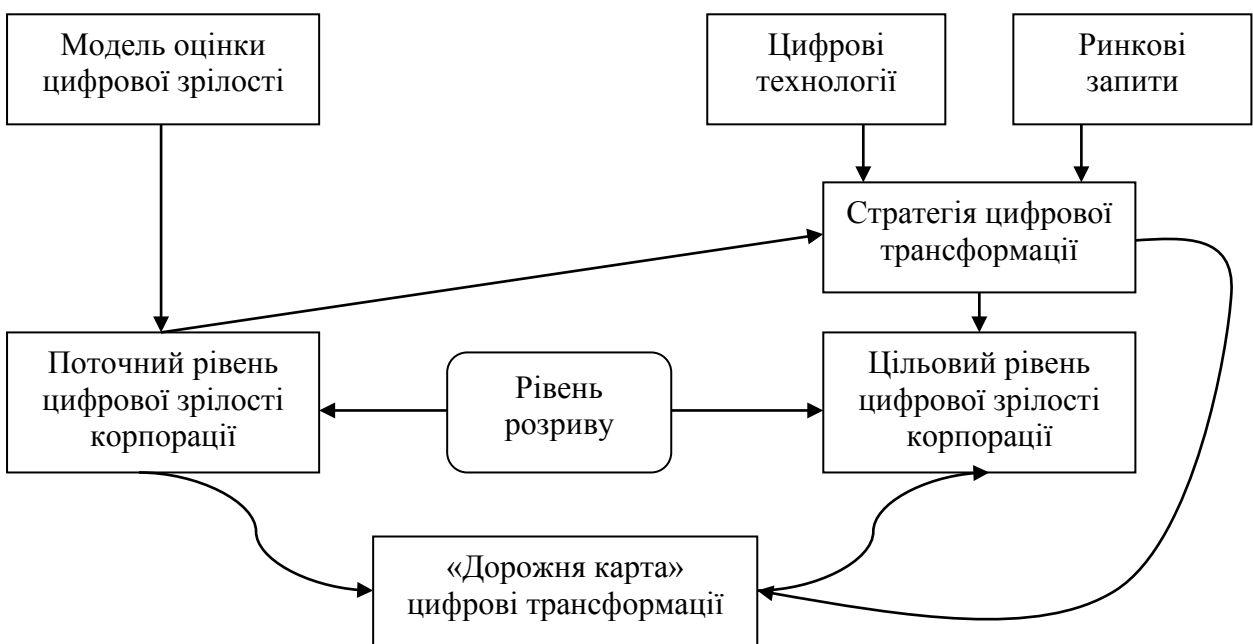
Рис. 1. Концептуальна модель формування та розвитку інноваційної екосистеми на основі моделі відкритих інновацій

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 2.** Кількісний розподіл використовуваних моделей і напрямків інноваційного розвитку в середовищі міжнародних корпорацій за підсумками 2020 року

*Джерело:* побудовано за даними [11]

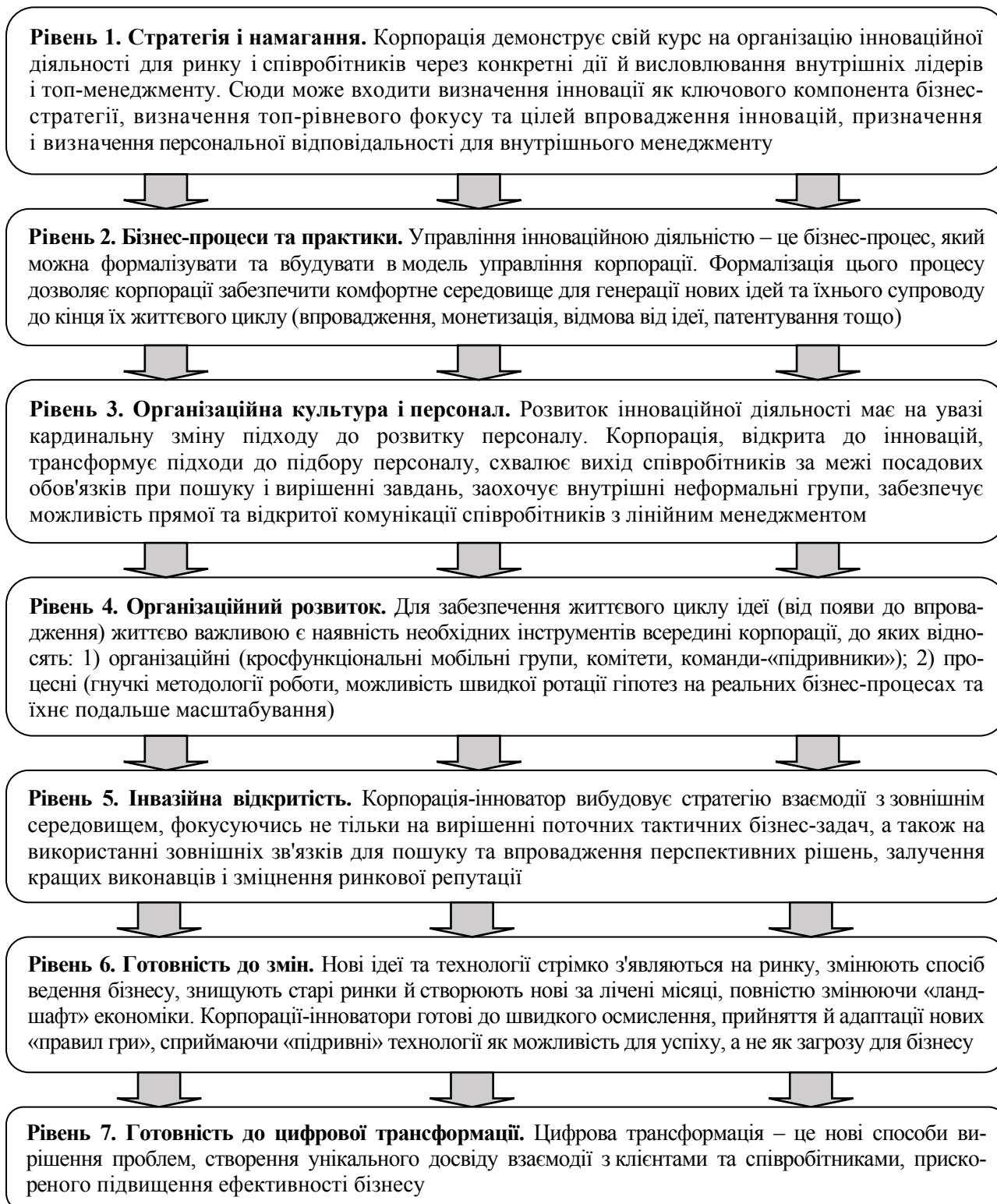


**Рис. 3.** Концептуальна модель управління цифровою зрілістю промислової корпорації

*Джерело:* розроблено авторами

Аналізуючи наведену модель, можемо констатувати, що для подолання розриву між поточним і цільовим рівнями цифрової зрілості слід розробити «дорожню карту» проведення цифрової трансформації, відповідно до якої утворюється і портфель інноваційних проєктів, що забезпечуватиме збалансованість технологічних і нетехнологічних інновацій та сформує основу нової корпоративної стратегії [7].

З урахуванням авторських методичних обґрунтувань пропонуємо виділити сім рівнів оцінювання (рис. 4): 1) стратегія і намагання; 2) бізнес-процеси та практики; 3) організаційна культура і персонал; 4) організаційний розвиток; 5) інвазійна відкритість; 6) готовність до змін; 7) готовність до цифрової трансформації.



**Рис. 4. Рівні оцінювання інноваційної зрілості з урахуванням готовності до цифрової трансформації для промислових корпорацій**

*Джерело:* розроблено авторами

За підсумками досліджень провідних методичних підходів і практик впровадження цифрових технологій в корпоративному бізнесі, можемо стверджувати, що сучасна модель розробки та реалізації методики оцінки інноваційної зрілості корпорації має містити такі компоненти:

1. Оцінка інноваційної зрілості корпорації.
2. Формулювання кінцевої стратегії та розробка «дорожньої карти».
3. Локалізований випробувальний проєкт з цифровізації.
4. Масштабування цифрових технологій.

Для сформованих вище рівнів оцінювання інноваційної зрілості корпорацій пропонуємо визначати ще й п'ять груп інноваційної корпоративної зрілості:

1. Група 1 «протидія» – відповідає категорії «противники».
2. Група 2 «прийняття» – відповідає категорії «спостерігачі».
3. Група 3 «адаптація» – відповідає категорії «послідовники».
4. Група 4 «застосування» – відповідає категорії «новатори».
5. Група 5 «розвиток» – відповідає категорії «чемпіони».

Методика розрахунку підсумкового індексу інноваційної зрілості корпорації така: корпорації оцінюються за внутрішніми критеріями за шкалою від 1 до 10 балів, де 10 – критерій яскраво виражений; 0 – критерій не виражений (табл. 1). Середнє арифметичне отриманих значень визначає підсумковий бал. Після цього формується рейтинг для всіх об'єктів, включених до оцінки.

Таблиця 1

**Критерії проведення оцінки інноваційної зрілості за даними ряду корпорацій**

Рівні оцінки	Внутрішні критерії оцінки	Бальна оцінка		
		корпорація 1	корпорація 2	корпорація n
1	2	3	4	5
1. Стратегія та намагання	1.1. Ступінь впливу інноваційної діяльності на результати корпорації			
	1.2. Готовність і здатність корпорації інвестувати в інновації та управляти ризиками			
	1.3. Фактор «внутрішнього замовника» в інноваційній моделі корпорації			
2. Бізнес-процеси та практики	2.1. Організація моделі управління інноваціями			
	2.2. Організація процесів управління інноваційними проєктами			
	2.3. Процес узгодження й ухвалення рішення			
	2.4. Процес пілотування та впровадження інноваційних проєктів			
	2.5. Наявність інструментів інновацій			

1	2	3	4	5
3. Організаційна культура і персонал	3.1. Наявність фінансової мотивації			
	3.2. Співставність фінансової мотивації зі складністю проектних рішень			
	3.3. Система ключових показників ефективності КРІ)			
	3.4. Нематеріальна мотивація			
	3.5. Культура експериментів і сприйняття ризику інновацій			
4. Організаційний розвиток	4.1. Орієнтація на замовника			
	4.2. Лідерство та залучення персоналу			
	4.3. Впровадження інструментів передачі управлінських практик			
5. Інвазійна відкритість	5.1. Пошук нових ідей та інноваційних проєктів			
	5.2. Відкритість до ідей і нових можливостей			
6. Готовність до змін	6.1. Прийняття поточних ризиків			
	6.2. Прийняття інновацій персоналом			
7. Готовність до цифрової трансформації	7.1. Індекс інноваційної зрілості			
	7.2. Рівень інноваційної зрілості			
	7.3. Категорія інноваційної зрілості			

Джерело: розроблено авторами.

Вибірка корпорацій (об'єктів оцінки) поділяється на квінтילі в залежності від отриманої загальної оцінки. До першого верхнього квінтилю («чемпіони») входять об'єкти з оцінкою 9 балів і вище; до другого квінтилю («новатори») – відносяться об'єкти, які отримали оцінку від 7,5 до 9 балів; до третього квінтилю («послідовники») – об'єкти з оцінкою від 5 до 7,5 балів; до четвертого квінтилю («спостерігачі») – об'єкти з оцінкою від 3,5 до 5; до п'ятого квінтилю («противники») – об'єкти з оцінкою нижче 3,5 балів.

В основі висновків міститься саме оцінка відмінностей між п'ятьма зазначеними квінтилями.

Особливу увагу слід приділити відмінностям в поведінці послідовників і новаторів – тим відмінностям новаторів, які сприяють підвищенню рівня інноваційної зрілості з «помірного» до «високого».

Таким чином, промислові корпорації, в яких інноваційна зрілість відноситься до категорії «новаторів» і «чемпіонів», отримують унікальні переваги: вони швидше проводять цифровізацію і більш впевнено управляють ризиками в межах стратегії цифрової трансформації.

За підсумками дослідження, розроблений методичний підхід щодо оцінювання інноваційної зрілості в середовищі промислових корпорацій в межах діагностики поточного рівня корпоративної інноваційної зрілості, направлений на визначення



напрянків стратегічного розвитку корпорації та формулювання оперативних рекомендацій інноваційної поведінки в поточних умовах бізнес-середовища.

В межах запропонованого методичного підходу встановлено, що залежно від рівня інноваційної зрілості промисловим корпораціям доцільно дотримуватись стану інноваційного розвитку, який буде знаходитись між показниками, пов'язаними з формуванням потенціалу в сфері інновацій (більше для початкових), і результуючими показниками, які визначають саме рівень інноваційної зрілості.

Для досягнення планомірного позитивного результату рекомендується поступова зміна фокуса показників оцінки виконання поставлених завдань по мірі інноваційного корпоративного розвитку. Такий підхід дозволить корпораціям початкового рівня інноваційної зрілості уникати ризиків, що формуються у зовнішньому галузевому конкурентному середовищі.

### Список використаних джерел

1. Brem A., Viardot E. Revolution of Innovation Management: The Digital Breakthrough. In Revolution of Innovation Management. Palgrave Macmillan: London, UK, 2017. 276 p.
2. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why Digital Strategies Fail. January 2018, McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
3. Drnevich P.L., Croson D.C. Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective. MIS Quarterly. 2013. 37 (2). pp. 483–509.
4. Evans D.S., Hagiу A., and Schmalensee, R. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. Cambridge, MA: MIT Press, 2008. 396 p.
5. Kim S., Min S. Business Model Innovation Performance: When Does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? Strategic Entrepreneurship Journal. 2015. 9 (4). pp. 34–57.
6. Kotarba M. Digital transformation of business models. Foundations of Management. 2018. Vol. 10. pp. 123–142.
7. Makedon V., Drobyazko S., Shevtsova H., Maslosh O., Kasatkina M. Providing security for the development of high-technology organizations. Journal of Security and Sustainability Issues. 2019. 8 (4). pp. 1313–1331.
8. Metelenko N.G., Kovalenko O.V., Makedon V.V., Merzhynskiy Y.K., Rudych A.I. Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters. Journal of Security and Sustainability Issues. 2019. 9 (1). pp. 77–89.
9. Nambisan S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. 2017. n. 41. pp. 1029–1055.
10. Narula R., Dunning J.H. Multinational enterprises, development and globalisation: Some clarifications and a research agenda. Oxford Development Studies. 2010. 38(3). pp. 263–287.
11. OECD Digital Economy Papers. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers\\_20716826](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826).
12. Ordieres-Meré J., Remón T.P., Rubio J. Digitalization: an opportunity for contributing to sustainability from knowledge creation. Sustainability. 2020. 12. pp. 1460–1476.
13. Ross J.W., Sebastian I.M., Beath C.M. How to develop a great digital strategy? MIT Sloan Management Review. 2017. 58 (2). pp. 7–9.
14. Souto J.E. Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. Tourism Management. 2015. n0 51. pp. 142–155.
15. Wirtz B.W., Göttel V., & Daiser P. Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. Journal of Business Models. 2016. 4 (1). pp. 1–28.

## ІНФОРМАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ

Вагомим поштовхом в реалізації управлінських рішень виступає економічний інтерес, який здійснюється через ланки та важелі господарського механізму системи управління виробничими процесами.

Основними ланками господарського механізму є організаційна структура виробництва та його керуючої підсистеми, планування і програмування виробничо-господарської діяльності, системи економічного стимулювання працівників підприємства, що включає ціноутворення, оподаткування, кредитування, страхування, оплату праці та ін.

За допомогою форми організації виробництва підприємство впливає на розвиток продуктивних сил і забезпечує підвищення ефективності їх використання, підтримує господарські зв'язки в процесі виробництва, має можливість стимулювати фактори виробництва за різними організаційно-правовими нормами свого господарювання.

В ринкових умовах господарський механізм покликаний гнучко реагувати на зміну виробничих потреб підприємства й орієнтуватися на досягнення високих кінцевих результатів. Так, ефективність господарювання на мікрорівні (в первинній структурній ланці народного господарства) – це запорука успішного розвитку економіки країни, де можна виокремити наступні форми реалізації економічних інтересів підприємства та підприємництва взагалі [1]:

- отримання та збільшення доходів, і як наслідок – зростання соціальних благ;
- стійке зростання виробництва та неухильне підвищення його ефективності на основі зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріалівіддачі, поліпшення якості продукції;
- зміцнення матеріально-технічної бази та постійне її оновлення на основі впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу;
- вдосконалення спеціалізації і кооперації виробництва;
- підвищення ролі внутрішньовиробничих відносин та організаційної структури підприємства;
- зростання якості організації праці та виробництва;

- зміцнення фінансового стану підприємства на основі зниження витрат, прийняття оптимальної цінової політики, активної маркетингової діяльності;
- формування фондів відтворення підприємства, оптимізація їх структури, співвідношення й ефективне використання.

Форми реалізації економічних інтересів підприємства направлені на отримання значних доходів, поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації працівників, нарощування людського капіталу. Але все це може бути забезпечене тільки за умов успішної роботи підприємства, зростання його прибутковості тощо.

Тому фактори збільшення прибутку, поряд з іншими умовами та факторами виробництва, впливають на форми економічної і соціальної реалізації інтересів підприємства. В даному випадку необхідним постає отримання неупередженої і точної інформації про виробничі процеси та керованість ними в економічній системі підприємства.

Система, складові якої регламентують і тим самим забезпечують ефективність управління виробничими процесами, визначає наявність таких складових у механізмі управління: інформацію; кадри; техніку управління; фінансові ресурси; структуру підприємства, де під останньою розуміється організаційна структура виробництва та взаємозв'язок між собою її складових елементів; а також технологію процесів управління.

Якщо звернути увагу на такий елемент системи механізму управління, як технологія процесів управління, то це в першу чергу означає, що мова йде про розробку, прийняття та передачу виконавцям управлінських рішень, а отже постає завдання організації їх інформаційного забезпечення та передачі інформації. Графічно це можна представити як організаційно процедурну модель проходження оперативної інформації за структурними підрозділами (рис. 1).

В даному випадку ефективність розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень визначається системою організації передачі інформації, оснащенням управлінців сучасними технічними засобами управління, організаційними системами накопичення й обробки інформації на базі нових інформаційних технологій – поєднання сучасного комп'ютерного, методичного та програмного забезпечення з сучасними прийомами діловодства.

Актуальною і найменш розробленою в побудові та реальній дієвості частиною механізму забезпечення ефективності управління виробничими процесами є така його складова, як організаційне забезпечення. Дійсно, цю складову не просто

розробити та реалізувати. Складність обумовлюється динамізмом операційних процесів, специфікою кожного підприємства.



**Рис. 1. Організаційна модель проходження оперативної інформації за структурними підрозділами підприємства**

У зв'язку з цим постає реальна необхідність побудови організаційного забезпечення механізму ефективного управління, кропіткої та рутинної роботи з розробки алгоритмів вирішення багатозначних завдань, ситуацій, проблем виробництва (операційних, тактичних і стратегічних) щодо їх формалізації та типізації.

Тому першочерговим є вирішення задач організаційної перебудови з побудовою нових взаємозв'язків, обумовлених новим сучасним технічним оснащенням систем управління та застосуванням нових інформаційних технологій у поєднанні

з новими прийомами діловодства, які прямо призводять до зміни організаційних зв'язків, організаційної структури підприємства, документації, методів її обробки і т. д.

Накопичення оперативної інформації у вигляді динамічних рядів слугує статистичним полем, необхідним для використання кореляційних моделей, здатних дати прогнозну оцінку досліджуваного питання щодо виконання оперативного плану виробництва певного продукту. Для цього можуть бути використані або найпростіші кореляційні моделі типу  $y = a + bx$ , або більш складні, які залежить від складності поставленого завдання, багатofакторності впливу на оцінюваний показник стану виробничих процесів [2].

Звідси рішення щодо оцінки впливу на ринковий попит розроблюваного нового продукту виробництва або варіантів підвищення якості продукту чи його модернізації кардинально відрізняється від завдань, пов'язаних з поточним виробництвом. Вони не піддаються математичній формалізації. Завдання цього типу можна вирішувати шляхом застосування бальної оцінки параметрів новизни пропонованого до проектування та подальшого провадження нового продукту або передбачуваної його модернізації. В цьому випадку необхідно порівняти пропонований продукт у бальній оцінці за параметрами, що обумовлюють новий корисний ефект для споживача в разі використання даного продукту, з тими продуктами за їх параметрами, замість яких передбачається запропонувати новий.

Аналогічно з завданням стосовно проведення модернізації пропонується той же бальний підхід, але в цьому випадку слід провести дві оцінки впливу на ринковий попит змін в параметрах модернізованого продукту: перша оцінка – продукту, що випускається, і його модернізованого зразка; друга оцінка – за параметрами після модернізації з ринковим продуктом, який задовольняє корисну потребу споживачів. В даному випадку в аналітично-розрахунковому центрі повинен бути підрозділ, до завдання якого відноситься методичне, математичне та програмне забезпечення механізму ефективності управління виробництвом.

Для створення на підприємстві механізму ефективного управління виробничим процесом, необхідно враховувати чинники ефективності виробництва, до яких можна віднести наступні:

- забезпечення достовірною, своєчасною оперативною інформацією щодо усіх напрямів робіт на підприємстві;

- система контролюючих, облікових, аналітичних і моделюючих технологій, програмного та технічного їх забезпечення з виконання оперативного контролю й обліку виконання планових робіт;
- високопрофесійні та кваліфіковані управлінські кадри (одночасно в області конструктивних параметрів продукту, що випускається, а також в області технології його виробництва);
- організація інформаційного, методичного та програмного забезпечення системи управління виробництвом, а також діловодства;
- наявність системи регулярної підготовки та перепідготовки кадрів щодо організації передачі і переробки інформації та її обробки;
- наявність системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства;
- наявність відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів, які обслуговують організацію механізму ефективного управління виробництва.

При цьому особливо слід відзначити, що для побудови механізму ефективного управління виробництвом «...система контролюючих, аналітичних і моделюючих технологій, програмного, технічного їх забезпечення з виконання оперативного моніторингу виконання планових робіт повинна бути вбудована в систему організаційного забезпечення цього механізму» [3]. Мається на увазі, що організація передачі, накопичення та переробки інформації про поточний стан справ на виробництві повинна бути доповнена відповідними елементами в організаційній структурі, які відповідають за контроль, аналіз, регулювання та координування процесів виробництва за допомогою сортування інформації щодо відповідних її напрямів управлінських структур (управлінського персоналу) для подальшого опрацювання. Це забезпечить високий рівень та якість управлінських рішень.

Врахування цього чинника передбачає необхідність розробки пакету інформаційно-процедурних моделей за комплексом типових особливо значущих завдань, які дозволяють (при забезпеченні комп'ютерними програмами) накопичувати необхідну інформацію для підвищення обґрунтованості підготовки та прийняття управлінських рішень.

Створення такого пакета інформаційно-процедурних моделей є передумовою створення програмного забезпечення, бази даних організаційного забезпечення механізму ефективного управління виробництвом. В даному випадку інформаційно-процедурні моделі треба розглядати як алгоритми вирішення завдань

стосовно накопичення оперативної інформації для створення динамічних рядів, що відображають в системі «*online*» результати роботи на робочих місцях усіх структурних підрозділів підприємства.

Значення такого методичного забезпечення, як інформаційно-процедурні моделі, тобто організаційні схеми руху оперативної інформації із зазначенням в них центрів переробки цієї інформації і супутньої відповідної організаційної перебудови, неможливо переоцінити при досягненні ефективності управління виробництвом.

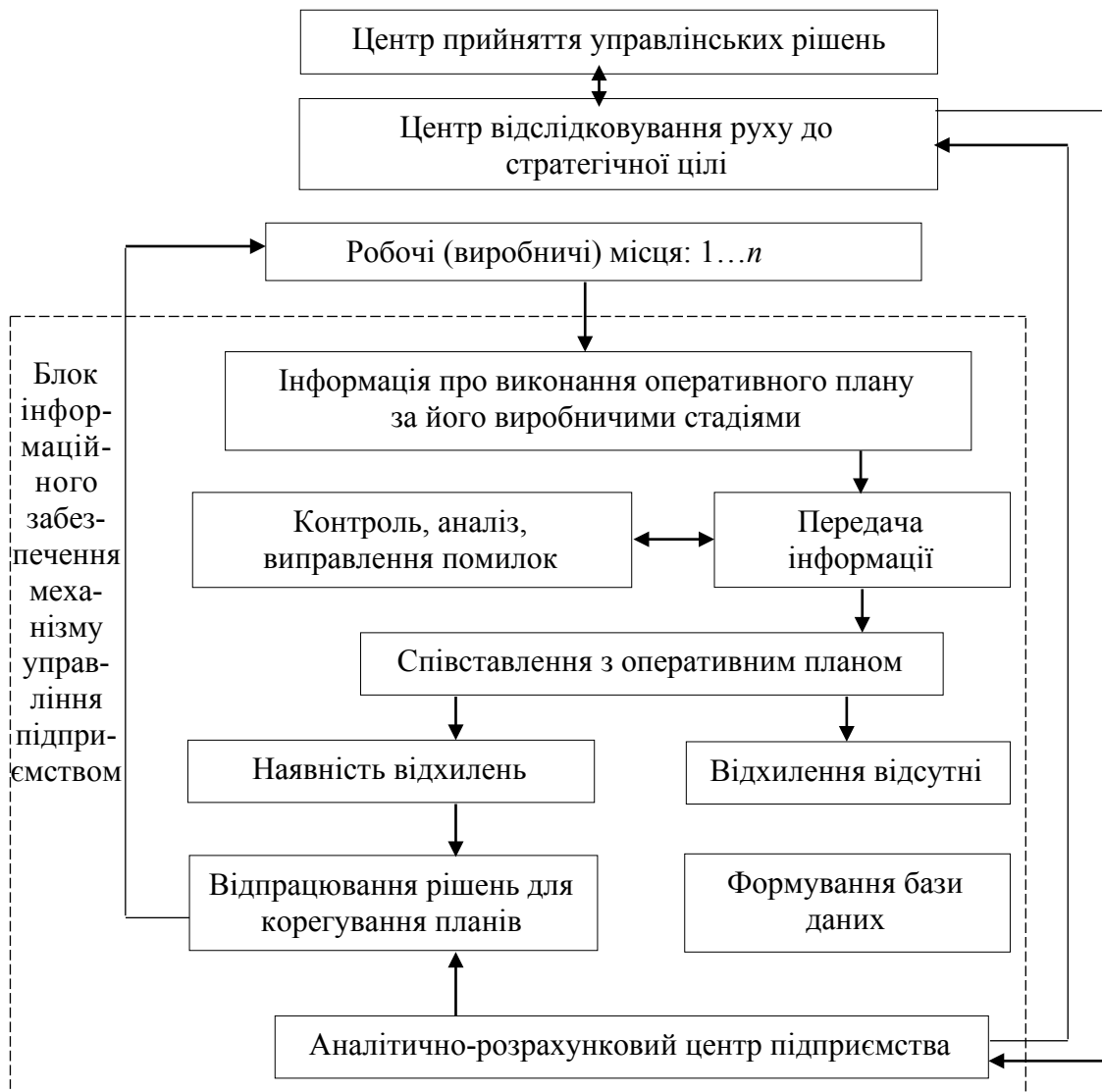
Такий підхід зумовлює створення певної «алгоритм-технології» – схеми проходження оперативної інформації від робочих місць до центру прийняття управлінських рішень – і демонструє ступеневий порядок створення всієї системи організаційного забезпечення механізму підтримки управлінських рішень, чим сприяє досягненню ефективності управління виробничими процесами підприємства (рис. 2). Практично це розробка типового порядку проходження оперативної інформації в режимі «*online*» від виконавців до осіб, які приймають управлінські рішення, тобто процеси організації руху цієї інформації.

Запропонований підхід свідчить про необхідність кардинальної перебудови організаційної структури поряд з потребою впровадження нових організаційних структурованих підрозділів, відповідного сучасного технічного їх оснащення, нового кадрового складу та нових інструктивних положень щодо регламентації таких інформаційних технологій з автоматизованого збору, передачі та переробки оперативної інформації про хід виробництва, операційну діяльність й економічні результати діяльності підприємства.

Таким чином, робота зі збору оперативної інформації про виконання оперативного плану повинна бути зосереджена у новій структурі, структурі інформаційного супроводу вироблення управлінських рішень.

У цьому ж підрозділі повинна виконуватися робота з математичного моделювання для вирішення завдань з прогнозної оцінки (від початкової стадії виробництва продукту до досягнення показників поточного плану), можливості досягнення тактичних і стратегічних цілей. Останнє проходить доопрацювання у створеному центрі «Відстеження у досягненні стратегічних цілей». Результати вирішення цих завдань повинні передаватися в структурний підрозділ, який займається створенням бази даних. Інформація з підрозділу «Бази даних» повинна

надходити в «Аналітично-розрахунковий центр», де вона використовується для вироблення рішень та заходів з коригування оперативних завдань. У цьому структурному підрозділі повинна бути зосереджена уся робота з методичного та програмного забезпечення задач з прогнозування виходу на плановані показники і тактичні цілі підприємства. Результати цієї роботи передаються в «Центр відстеження у досягненні стратегічних цілей», де оцінюється можлива реальність їх досягнення.



**Рис. 2. Схема проходження оперативної інформації від виробничих місць до центру прийняття рішень підприємства**

Таким чином, інформаційні та моделюючі технології необхідні для створення системи підтримки ефективних управлінських рішень, які забезпечують комплексну систему автоматизованого збору, передачі, переробки, контролю й аналізу інформації про стан протікання виробничих процесів, бізнес-процесів; вимагають



фундаментальної організаційної перебудови підприємства і не менш ґрунтовного підбору та підготовки кадрів.

Отже, алгоритмізація процесу накопичення первинної інформації необхідна для забезпечення терміновості та максимальної безпомилковості отримання необхідної інформації про результати процесів виробництва, оцінки реальності виконання планів як основи створення динамічних рядів оперативної інформації.

Це забезпечує можливість використання математичного, обґрунтовано-логічного апарату, інструментів для отримання прогнозних оцінок визначення встановлених результуючих параметрів виробництва, якісного, своєчасного й ефективного впливу не тільки на поточні виробничі процеси, а і на коректність оцінки стану підприємства у зовнішньому середовищі.

Все це підтверджує необхідність невідкладного вирішення завдання зі створення сучасної системи організаційного забезпечення економічного механізму ефективного управління виробництвом, що базується на застосуванні сучасних інформаційних технологій.

Крім того, виходячи з головної мети застосування управлінської інформаційно-аналітичної системи, постає потреба у проведенні відповідного аналізу отриманої інформації, необхідної керівництву підприємства для прийняття обґрунтованих рішень.

Тому реалізація такого підходу вимагає не тільки зміни структури управління та формування в ній відповідних підрозділів, зазначених вище, але і зміни технології управлінських процесів (процедури збору та обробки інформації, вироблення рішень і аналізу їх виконання), використання нових технічних засобів (сучасні комп'ютерні технології, бази даних та ін.), а найголовніше – перебудови мислення та кваліфікації управлінського персоналу.

В цьому напрямі необхідно переглянути розподіл функцій і завдань та провести реорганізацію праці працівників апарату управління відповідно до сучасної технології економічного управління виробничими процесами підприємства.

При цьому необхідно зауважити, що розподіл обов'язків апарату управління слід проводити на основі поділу управлінського процесу на самостійні стадії: збір інформації та первинна її обробка; аналіз, підготовка альтернатив рішень; обґрунтування і прийняття рішень, видача завдань, що за сучасних умов

господарювання істотно залежить як від застосовуваних методів, моделей і технології економічного управління, так і від організації всієї системи управління виробничими процесами.

Слід зазначити, що в даний час питання технології проведення аналізу господарської діяльності за отриманою економічно-виробничою інформацією повинно займати одне з провідних місць в системі управління виробничими процесами підприємства, а отже і його аналітичного центру.

Проте очевидним є те, що для кожного підприємства слід визначати інформацію, необхідну для вирішення завдань управління, та джерела її надходження. Тому при забезпеченні певним підприємством системності з отримання інформації слід здійснювати її диференціацію, а саме: формування інформації за окремими рівнями управління (вищій, середній, нижчий) організувати з урахуванням їх потреби, що безумовно вимагає створення комплексної системи в накопиченні інформації підприємства, оскільки різноманітність завдань управління потребує необхідних знань та обробки даних стосовно самих різних аспектів системи інформації.

### **Список використаних джерел**

1. Салига С. Я., Фатюха В. В. Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах. Монографія. Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2017. 252 с.
2. Бобруль Г. І. Інформація та інформаційні технології в стратегічному управлінні діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 135–143.
3. Щербак А. М. Інформація та інформаційний процес в управлінні підприємством. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2014. № 10. С. 195–202.

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

За сучасних умов глобальних трансформацій підвищення конкурентоспроможності національних суб'єктів господарювання обумовлює розроблення та запровадження нових ефективних методів, інструментарію управління господарською діяльністю.

Індикаторами ефективної та результативної господарської діяльності суб'єкта господарювання є прибутковість, зростання обсягів виробництва та забезпечення конкурентоспроможної продукції, тоді як внутрішнім індикатором є скорочення витрат на виробництво продукції.

Отже, проблема управління в цілому та зниження витрат зокрема є актуальною для суб'єктів господарювання України за будь-яких умов, особливо в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідивши наукову та фахову літературу за напрямком управління витратами, простежується тенденція опису інструментів, стратегій та напрямів зниження прямих витрат як складової виробничої собівартості або загальних витрат за підприємством.

Вагомий внесок у дослідження питань, що стосуються інструментів, методів і шляхів зниження собівартості продукції, здійснили такі науковці, як І. С. Голишова [2], Т. В. Гринько, В. М. Добровський, Н. І. Костецька [4], К. В. Мельникова, Ю. К. Василькова [6], Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун [7] та інші. Проаналізувавши їх праці, можна стверджувати, що існують різні підходи щодо висвітлення процесу формування собівартості та проблем її розрахунку.

Незважаючи на численні наукові праці та дослідження щодо управління витратами, залишаються певні дискусійні й невирішені питання: сукупність чинників, напрямків, резервів зниження та інструментарію управління витратами для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій. Отже невизначеність наукових досліджень у цьому напрямку обумовлює актуальність об'єктивного характеру дослідження на

прикладі переробної промисловості України (підприємство текстильної промисловості).

**Мета роботи** – дослідити систему управління витратами, виявити напрями зниження витрат і запропонувати сучасний інструментарій щодо управління витратами суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньо-економічної діяльності (на прикладі підприємства переробної промисловості).

Управління витратами та їх зниження є важливими питаннями для будь-якого суб'єкту господарювання у сприятливі часи, а тим більше – в кризові.

До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються такі витрати: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати [4, с. 71].

Для ефективного функціонування суб'єкта господарювання мають запроваджуватись заходи щодо мінімізації витрат. Важливо здійснювати моніторинг змін зовнішнього середовища й аналізувати дії конкурентів і «гравців» на ринку.

Текстильна промисловість в світовій економіці розвивається швидкими та найвищими темпами у групі країн, що розвиваються. Головним регіоном текстильної промисловості в світовій економіці є Азія, яка виробляє сьогодні близько 70 % загальної кількості тканин, більше половини виробництва бавовняних і вовняних тканин. Найбільшим виробником та експортером текстилю є Китай, який у 2017 році експортував текстилю на 109,9 млрд дол. США, а у 2018 році – більше на 10 млрд дол. США [9].

Відповідно до думки вітчизняних і міжнародних експертів [5], текстильна промисловість України має значний потенціал для розвитку. В Україні налічується понад 2,3 тис. підприємств текстильної промисловості, на яких працюють близько 85 тис. працівників. Текстильна промисловість України поступово нарощує свою потужність; її показники стабільно зростають протягом декілька років поспіль. Рейтинг вироблення товарів текстильної промисловості за регіонами України у 2016 році очолила Львівська область (14,4 %) [5].

Попит на текстильні вироби зростає з шаленою швидкістю. Сьогодні поряд з поняттям «текстиль» постає поняття «швидка мода», принцип якої полягає у потоковому швидкому випуску дешевих нових колекцій та стимулюванні їх покупок.

Термін «fast fashion» є феноменом сучасності, який використовується рітейлерами моди для дизайнів, які швидко переходять від подіуму до сучасних тенденцій моди. І якщо раніше терміни відновлення асортименту «fast fashion» брендів становили місяці, то зараз – тижні і навіть дні.

Такий швидкий розвиток текстильної промисловості за сучасних умов здійснює значне навантаження на навколишнє середовище, завдає величезної шкоди природі, знищуючи запаси чистої води тощо. Однак, розвиток текстильної промисловості для суб'єктів господарювання України надає можливості для здійснення підприємницької діяльності та впевненість у досягненні цілей підприємства.

Пандемія COVID-19 у глобальній економіці спричинила зміни майже в усіх видах економічної діяльності. Текстильна промисловість виявилася на «передовій» у боротьбі з інфекцією; її безпосередній внесок полягає у виготовленні захисних масок та спецкостюмів, а також текстилю та марлі.

При цьому текстильна промисловість зіткнулася з низкою труднощів, викликаних введенням карантинного режиму і закриттям кордонів: труднощі з купівлею та доставкою сировини; інвестиційні контракти також відкладені, а логістичні зв'язки порушені. Однак навіть в таких кризових умовах суб'єкти господарювання знаходять можливості для розвитку і нарощують обсяги виробництва в світовій економіці.

Сучасні умови розвитку текстильної промисловості в світовій економіці обумовлюють сприятливі можливості для суб'єктів господарювання України.

Дослідження стосовно інструментарію управління та зниження витрат суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності було здійснено на прикладі виробничої та господарської діяльності ДП «Датський Текстиль» (м. Сокаль, Львівська область, Україна) за період 2017–2019 рр., який динамічно розвивається, виробляє сучасні тканини та трикотажні вироби, постійно оновлюючи виробництво. За останні роки відбувся перехід від виробництва постільної білизни та матраців до виробництва одягу, що є перспективним напрямком розвитку в умовах швидкої моди. Основними видами діяльності підприємства є: виробництво готових текстильних виробів (окрім одягу), в'язаного і трикотажного полотна, решти верхнього одягу, нижньої білизни тощо.

Виробнича діяльність ДП «Датський Текстиль» здійснюється шляхом використання давальницької сировини з Данії, постачальниками якої є «Sunds Textiles», «SUNDS VELOUR», «Ikea Trading Services», «PVN Holding», «Monarch Knitting Machinery», «Clarlant International» та інші. У виробництві використовується досвід датської материнської компанії. Запроваджені процеси дизайну, в'язання, фарбування, формування полотна, друку візерунків, розкрою полотна, шиття та стьобання, тобто забезпечено повний процес виготовлення (від пряжі до готової продукції).

Зовнішньоекономічна діяльність ДП «Датський Текстиль» напряму пов'язана з материнською компанією. Продукція ДП «Датський Текстиль» відзначається високою якістю, конкурентоспроможністю й експортується за кордон торговельними марками TEMPUR+SEALY (США), H&M (Швеція), Schiesser (Німеччина), ІКЕА.

Однак, ДП «Датський Текстиль» також самостійно здійснює міжнародну діяльність завдяки високоякісній конкурентоспроможній продукції. Споживачами є такі відомі торговельні марки, як «Clariant International», «Polish Baby Velours Sp», «Guven Celik Makina SANAYI ve TICARET» та інші [10].

Динаміка обсягу виробництва ДП «Датський Текстиль» у розрізі видів готової продукції, яка сформована за звітами щодо виробництва та реалізації промислової продукції за 2017–2019 рр., представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка обсягу виробництва ДП «Датський Текстиль» за видами продукції у період 2017–2019 рр.**

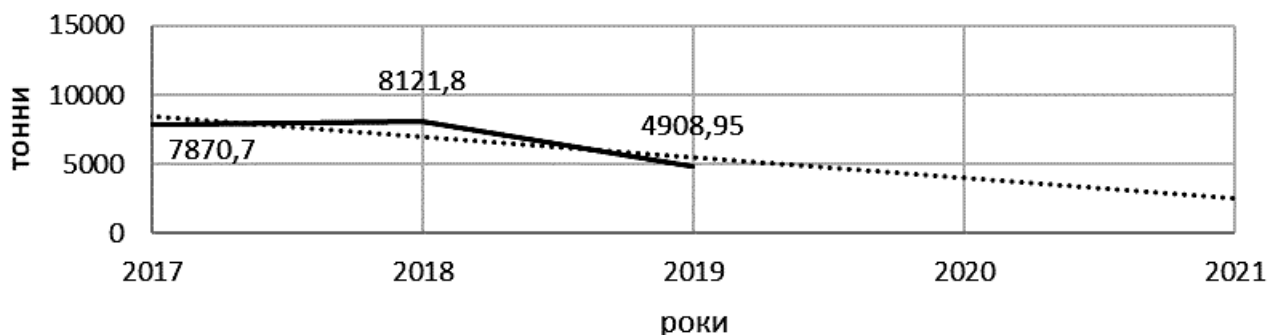
Назва виду продукції	Код продукції за НПП	Роки		
		2017	2018	2019
Білизна постільна, т	13.92.12	2087,8	2 527,8	-
Білизна постіль трикотажна, т	13.92.12.30	1 043, 895	1 263,0	1 298,414
Полотно ворсове, махрове, т	13.91.11.00	1 422,0	223,0	-
Полотно трикотажне, т	13.91.19.10	3 317,0	4 169,0	3 604,0
Серветки для миття підлоги, посуду, ганчірки та ін., т	13.92.29.99	-	-	6,540

Джерело: складено авторами за даними [3, 10].

Аналізуючи дані табл. 1, можна зазначити, що загальною тенденцією ДП «Датський Текстиль» є скорочення обсягів виробництва кожного виду продукції з року в рік. У 2019 році підприємство зупинило виробництво таких видів продукції, як білизна постільна та полотно ворсове.

Застосувавши лінію тренду щодо обсягу виробництва продукції у найближчі роки (рис. 1), встановлено, що у 2020 році кількість виготовленого товару різного типу ймовірно може становити близько 4 000 т, що у 2 рази менше за обсяг 2017 року (8 000 т).

Попри це, за січень 2020 року було реалізовано товару на суму 38887,9 тис. грн. Протягом I-го кварталу 2020 року простежується аналогічна тенденція виробництва за 2017–2019 рр.: виробництво готових текстильних виробів займає левову частку – 86 %, виробництво трикотажного полотна – 14 %.



**Рис. 1.** Прогнозування обсягу виробництва продукції ДП «Датський Текстиль» на 2020–2022 рр.

*Джерело:* складено та розраховано авторами за даними [3, 10].

Інструменти управління та зниження витрат (особливо прямих витрат) дають суб'єкту господарювання можливість ефективно використовувати основні виробничі фонди, матеріали, паливо, а також зменшити трудомісткість продукції. У ДП «Датський Текстиль» до таких витрат належать: витрати сировини та основних матеріалів; витрати на заробітну плату робітників, зайнятих на виробництві; інші витрати, до складу яких входить відрахування на соціальні заходи; плата за оренду земельних паїв, амортизація та втрати від браку тощо.

Слід зазначити, що прямі витрати на виробництво у ДП «Датський Текстиль» становлять левову частку виробничої собівартості продукції, оскільки виробництво текстильних виробів є трудомістким та матеріаломістким.

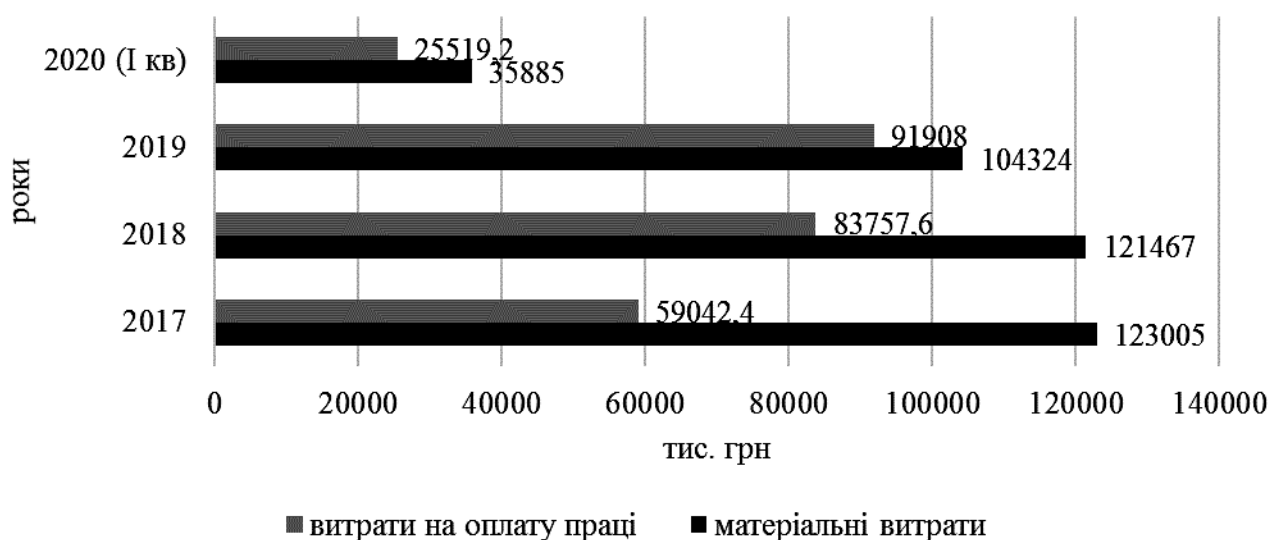
Таким чином, напрямками зниження прямих витрат для ДП «Датський Текстиль» є зниження трудомісткості та матеріаломісткості продукції. Одним з напрямків зниження прямих витрат є зниження прямих матеріальних витрат. Виробнича діяльність здійснюється з давальницької сировини: змішана пряжа з природних волокон і природних волокон зі штучними та синтетичними волокнами, флізелін, синтепон, замки, тасьма сатинова та паперова, етикетки,

текстуровані синтетичні нитки, застібка-липучка, бігуни, тасьма саржева, папір для лекал тощо, а також текстильно-допоміжні речовини, такі як барвники, змочувачі й авіважні емульсії тощо.

Особливістю ДП «Датський текстиль» за цим напрямом є те, що воно не може змінити постачальника через надходження матеріалів і сировини від материнської компанії «Sunds Textiles A/S». Продукція виробляється з сировини замовника, який змінює постачальника сировини й основних матеріалів на більш вигідного з метою зниження суми матеріальних витрат. За таких умов доцільно проводити аналіз цінових пропозицій кожного потенційного постачальника для прийняття оптимального рішення щодо найвигіднішої позиції.

Протягом періоду дослідження частка матеріальних витрат у складі усіх витрат становила 20–30 %. Серед прямих витрат найбільшу питому вагу як правило займають матеріальні витрати.

Спостерігається тенденція скорочення матеріальних витрат: у 2017 році їх сума становила 123 005 тис. грн. З того часу сума витрат на сировину почала зменшуватися у зв'язку зі скороченням обсягу виробництва різного виду продукції (рис. 2).



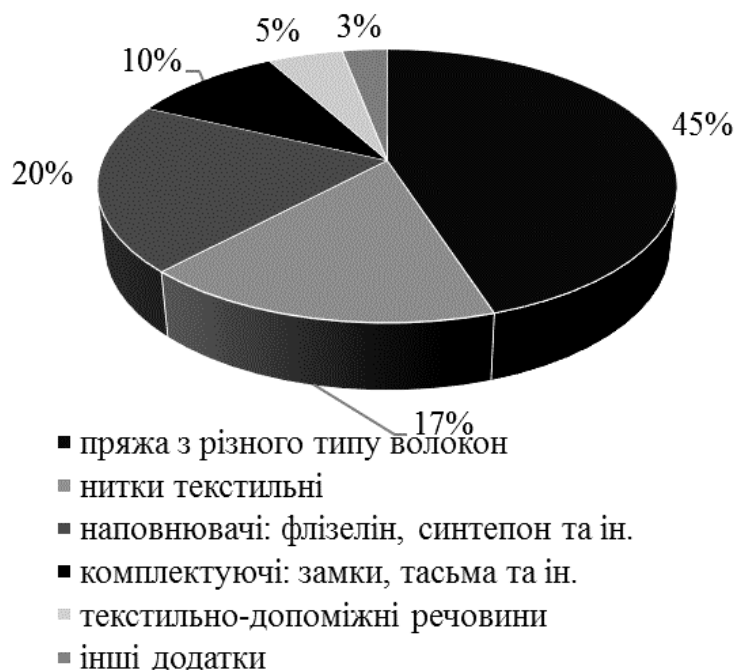
**Рис. 2. Динаміка прямих витрат (матеріальних витрат і витрат на оплату праці) ДП «Датський Текстиль» у період з 2017 року – I кв. 2020 рр., тис. грн**

*Джерело:* складено авторами за даними [3, 10].

Структура матеріальних витрат залежить від типу виготовленої продукції. Основним видом діяльності ДП «Датський Текстиль» є виробництво трикотажної тканини, тому відповідно найбільша частка матеріальних витрат (45 %) пов'язана з закупівлею пряжі різного типу, 20 % – наповнювачів і складових матеріалів,



17 % – різного складу ниток (рис. 3). Слід зазначити, що така структура матеріальних витрат з коливаннями  $\pm 5\%$  спостерігається протягом усього періоду дослідження.



**Рис. 3. Структура матеріальних витрат ДП «Датський Текстиль» за 2017–2019 рр.**

*Джерело:* складено та розраховано авторами за даними [3, 10].

Існують безліч способів зниження прямих матеріальних витрат: власне виробництво комплектуючих і наповнювачів; використання більш дешевих матеріалів належної якості; повторне використання відходів у виробництві; збільшення обсягу вихідної готової продукції, що зазвичай передбачає покращення технічного рівня виробництва.

Пріоритетним інструментом, який може використати суб'єкт господарювання для скорочення матеріальних витрат, є впровадження безвідходних технологій та удосконалення методів господарювання, особливо за напрямком «автоматизація виробництва». Перевагами безвідходних технологій є максимальний виробіток, повне використання ресурсів і повторне використання відходів у виробництві.

Для суб'єктів господарювання текстильної промисловості переробка текстильних відходів є методом повторного використання тканин з різних видів волокна та залишків матеріалів виробничого процесу. Для наближення виробництва до безвідходної технології потрібно створити максимально замкнений цикл виробництва на підприємстві текстильної промисловості.

Отже, повторне використання відходів при виробництві нової продукції дозволить знизити витрати на придбання необхідних матеріалів і собівартість одиниці продукції. Так, на ДП «Датський Текстиль» відходи з наволочки на матраци з синтепоном становлять 40–43 %; з наволочок на матраци та подушки – 35–40 %; з наволочок з поролоновим наповнювачем для матраців – 45–50 %; з масок для сну відходи становлять 45 %.

Також повторне використання відходів скорочує споживання енергії та води, запобігає забрудненню навколишнього середовища та скорочує попит на барвники. Природні волокна розкладаються на звалищах сотні років, а синтетичні текстильні вироби взагалі не призначені для розкладання. Вони можуть виділяти в атмосферу метан, вуглекислий газ і токсичні речовини у ґрунтові води.

Суб'єкти господарювання текстильної промисловості під егідою «швидкої моди» чи не найбільше забруднюють планету. Світовий банк звітує, що близько 20 % забруднення води спричиняє текстильне виробництво [11]. Тому утилізація текстилю надасть переваги не лише об'єкту господарства, але і буде екологічним напрямком збереження навколишнього середовища [9].

У сучасних умовах на ДП «Датський Текстиль» майже всі процеси автоматизовані. Активно запроваджуються інновації у вигляді «eco-friendly» технологій у процес переробки сировини. Проте ідея безвідходних технологій є досі релевантною.

Іншим напрямком зниження прямих витрат є зниження витрат на оплату праці. Сьогодні основною причиною зростання собівартості продукції на національних підприємствах переробної промисловості є пришвидшення темпів зростання оплати праці, порівняно з її продуктивністю, що також спостерігається і на ДП «Датський Текстиль». Протягом 2018–2019 рр. сума витрат на оплату праці почала дорівнювати сумі матеріальних витрат, оскільки обсяги виробництва почали скорочуватися (рис. 2). Ситуація погіршилася під впливом пандемії COVID-19 та завдяки супутньому карантину: керівництво ДП «Датський Текстиль» було змушене звільнити багато працівників, оскільки виробництво було призупинено.

Сьогодні на підприємстві працюють 750 осіб, серед яких виділяють такі категорії персоналу: керівники (5 %), спеціалісти (23 %) та виробничий

персонал (74 %). Середній розмір заробітної плати станом на 2020 рік на ДП «Датський Текстиль» становить 12 100 грн. Також запроваджено мотиваційне преміювання: мітінг-бонус за відвідування, знання іноземної мови (20 % від окладу), вислугу років тощо [1]. Протягом 2017–2019 рр. розмір середньої заробітної плати виробничого персоналу зріс на 7 % щороку; річний фонд оплати праці зріс на 22 %.

Виробничий персонал ДП «Датський Текстиль» складається з робітників дільниці швейного виробництва, дільниці виробництва полотна, відділу дизайну полотна, швейних цехів та ін. Така категорія працівників, як «швачки», є найбільш чисельною на підприємстві. Щодо середніх розмірів заробітних плат, то категорія працівників «ткачі» отримує найвищу зарплату протягом періоду дослідження.

Ефективним інструментом зниження прямих витрат є зменшення обороту працівників, задіяних у виробництві, оскільки підтримка стабільного ядра співробітників є запорукою ефективного скорочення витрат. Саме цим інструментом скористувався ДП «Датський Текстиль» у кризовій ситуації під час карантину. Але такий захід для суб'єкта господарювання є ризиковим та несе більше негативних, ніж позитивних наслідків.

Також зниження витрати на оплату праці можна досягнути за рахунок покращання організації виробництва та праці. Такий непрямий підхід включає наступні заходи: впровадження норм виробітку, скорочення втрат від простоїв робітників, усунення дублювання роботи між відділами.

До інших способів зниження витрат на оплату праці належать: зниження трудомісткості продукції, що можна досягнути підвищенням технологічного рівня й автоматизацією виробничих процесів; використання аутсорсингу (можливість передачі своїх завдань третім сторонам, особливо якщо завдання є другорядними), що найчастіше обходиться дешевше; зниження втрат робочого часу; зменшення кількості робочих годин.

До інших прямих витрат відносяться усі інші виробничі витрати, які безпосередньо відносяться до конкретного об'єкта витрат, включаючи амортизаційні відрахування. Протягом усього часу діяльності ДП «Датський Текстиль» активно підвищував рівень забезпеченості основними виробничими фондами, що у свою чергу призводило до збільшення фондомісткості продукції. Це

зумовило зростання витрат переважно за рахунок підвищення амортизаційних відрахувань та витрат на ремонт і придбання засобів виробництва.

Інструментом скорочення інших прямих витрат є належне користування та вчасне обслуговування обладнання. З метою підвищення ефективності виробничої діяльності ДП «Датський Текстиль» здійснює реконструкцію, а також капітальний ремонт основних фондів, забезпечує своєчасне освоєння нових виробничих потужностей та введення в дію придбаного обладнання.

Материнська датська компанія «Sunds Textiles A/S» інвестувала у ДП «Датський Текстиль» більше 10 млн дол. США (у нове обладнання та технології). Так, у березні 2020 року «Sunds Textiles A/S» придбала 4 новітні швейні машини: модель Global 337 AUT та модель Siruba BT630A. Активно впроваджуються інновації у вигляді «eco-friendly» технологій.

Відповідно до екологічних рейтингів України, ДП «Датський Текстиль» є одним з найменш забруднюючих суб'єктів господарювання текстильної промисловості Львівської області.

Здійснивши аналіз виробничої діяльності ДП «Датський Текстиль» та впливу зовнішніх чинників, було виявлено проблеми суб'єкта господарювання стосовно управління витратами, а також розроблено ряд рекомендацій для удосконалення цього процесу.

Впровадження безвідходних технологій та повторне використання текстильних відходів при виробництві є одним з пріоритетних інструментів для управління витратами, оскільки рівень відходів при виробництві різних видів продукції досягає 50 %. Окрім цього, заходи, які сприяють втіленню такого плану, також матимуть позитивний вплив на стан навколишнього середовища.

Також одним з запропонованих інструментів управління та зниження витрат на оплату праці є зменшення обороту працівників, що і було запроваджено керівництвом ДП «Датський Текстиль» на початку 2020 року під впливом зовнішнього чиннику – пандемії COVID-19.

Важливо зазначити, що на рішення щодо доцільності та можливості реалізації запропонованих інструментів вирішальний вплив мають обставини, які склалися у світі. Світова криза виступає своєрідним каталізатором, який підштовхує підприємство до рішучих дій та миттєвої реакції.

## Список використаних джерел

1. Гаврилук А. Датський текстиль прописався в Сокалі надовго. *Голос Сокальщини*. URL: <https://golossokal.com.ua/ru/pidprujemstva/datskij-tekstil-propisalsya-sokale-nadolgo.html> (дата звернення: 16.10.2020).
2. Голишова І. С. Резерви зниження собівартості продукції. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції НТУ «ХПІ»*. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6270/1/vestnik\\_HPI\\_2012\\_6\\_Holyshova\\_Rezervy.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6270/1/vestnik_HPI_2012_6_Holyshova_Rezervy.pdf) (дата звернення: 17.02.2021).
3. ДП «Датський текстиль»: веб-сайт. URL: <https://danishtextiles.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2020).
4. Костецька Н. І. Класифікація витрат як основа формування стратегії зниження витрат підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 6. С. 71–74. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33347/1/Stattia\\_2005\\_Visnyk\\_XNU.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33347/1/Stattia_2005_Visnyk_XNU.pdf) (дата звернення: 16.02.2021).
5. Легка промисловість України: реалії і перспективи. *Uteka.ua*: веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy> (дата звернення: 5.02.2021).
6. Мельникова К. В., Василькова Ю. К. Шляхи зниження собівартості продукції за умов впровадження техніко-економічних новацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3. т. 1. С. 214–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_3%281%29\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3%281%29_43) (дата звернення: 17.02.2021).
7. Цимбалюк Л. Г., Скригун Н. П. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 3 (15). С. 3–15. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16-3-15-2011.pdf> (дата звернення: 16.02.2021).
8. Bragg S. M. *Cost Reduction Analysis Tools and Strategies*. New Jerse: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 560 p.
9. Sheng Lu. *WTO Reports World Textile and Apparel Trade in 2017*. *WTO*: web-site. URL: <https://shenglufashion.com/2018/08/16/wto-reports-world-textile-and-apparel-trade-in-2017> (дата звернення: 5.02.2021).
10. *Sunds Textiles*: веб-сайт. URL: <https://www.sunds.com/> (дата звернення: 18.10.2020).
11. *Water Pollution, Textile Industry*. *The World Bank*: web-site. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 01.03.2021).

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ

Матеріальною основою національної безпеки є економічна безпека, визначена ефективною економічною системою країни як пряма залежність функціональної сукупності результативності дій структурного базису підприємництва. Забезпечення стійкості економічної системи спирається на потужність виробничої бази, основи якої формуються високорозвиненими суб'єктами господарювання, переважною метою яких є успішне вирішення завдань з досягнення поставленої мети бізнесу.

Одиничними осередками, які представлені підприємствами різних форм власності, надається безпосередній імпульс в напрямку стійкості та динамічного розвитку економічної системи в цілому.

За такого позиціонування для безпекового чинника підприємств постає питання будови власної безпеки економічної діяльності. Так, фахівці інституту стратегічних досліджень економічну безпеку підприємства визначають як «...стан господарюючого суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти його структури і діяльності характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін» [1]. Існують й інші підходи, за якими економічна безпека підприємств трактується як «...захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, реалізація підприємством системи заходів правового, економічного, інженерно-технічного та соціально-психологічного характеру» [2]. При цьому стан захищеності носить динамічний характер, а загроза може виходити з середини підприємства (не менш небезпечна, ніж зовнішня), тому створення безпекової системи повинно відбуватися на підґрунті правової (державної) основи забезпечення економічної безпеки.

Наведені визначення поняття «економічна безпека» містять основні методологічні положення теорії безпеки, де відзначається, що забезпечення економічної безпеки – це коли підприємству не загрожує небезпека, оскільки існує захист від внутрішньої чи зовнішньої загроз, і незважаючи на дію деструктивних

чинників, воно має можливість стабільно функціонувати на ринку, досягаючи поставленої мети для бізнес-процесів. Тому вищенаведені трактування мають право на існування, так як кожна з них в достатній мірі розкриває сутнісні основи поняття «економічна безпека».

В даному випадку категорія «економічна безпека» повинна розглядатися як відповідний стан підприємства за певною своєю структурою. Аспект структурованості має передбачення у виокремленні основоположних елементів її функціонування: це трудові, матеріально-фінансові й інтелектуально-інформаційні ресурси, які мають вагомий вплив на результативність діяльності підприємства та його стабільний і сталий розвиток (рис. 1).



**Рис. 1. Основні ресурсні елементи безпекового рівня підприємства**

Отже, економічна безпека підприємства характеризується як стан суб'єкта господарювання, який визначається найбільш ефективним використанням свого ресурсного потенціалу, що дозволяє йому здійснювати стійку динаміку розвитку, досягати поставлених бізнес-цілей за умов негативних зовнішніх і внутрішніх

деструктивних чинників.

При цьому провідне значення мають функціональні елементи економічної безпеки підприємства, які визначають основний напрям його забезпечення, серед яких:

- захист матеріально-фінансових ресурсів підприємства;
- захист та ефективність управління персоналом підприємства;
- захищеність інтелектуальної власності підприємства;
- рівень захищеності інформаційних ресурсів підприємства.

Ринкова економіка спонукає підприємницьку діяльність функціонувати за умов невизначеності, що стає передумовою оцінки можливих ризиків з виявленням підсилюючих їх чинників і вибору методу управління ними.

Загалом управління господарським ризиком передбачає попроцесний розподіл витрат, направлених на зниження рівня різновидів ризику в економічній системі підприємства за обмежених економічних ресурсів, що зумовлює досягнення максимального ефекту за результатами господарювання. Тому мета керівництва підприємства в управлінні ризиком полягає у досягненні безпекового рівня в межах створеної системної структури його економічної безпеки.

Але в сучасній літературі переважає точка зору, згідно з якою максимізація результатів господарювання (отримання прибутку) не являє собою найважливішу мету, якою керуються при створенні та функціонуванні підприємства. Однозначним і безперечним пріоритетом може виступати довгострокове забезпечення життєздатності підприємства. Звідси випливає – прибуток необхідний для того, щоб мати можливість фінансувати інвестиції; тобто прибуток виступає засобом досягненні мети, а не самою метою [3].

Загалом сформована система економічної безпеки підприємства набуває першорядного значення в підтримці стабільного розвитку бізнесу за умов нестабільного його зовнішнього оточення. Це може бути обумовлено банкрутством підприємства, при якому відбувається втрата не тільки матеріально-фінансових ресурсів, але і руйнування його інфраструктури, як безперервно-забезпечуючий процес самої підприємницької діяльності: фінансово-виробничі, організаційні й інформаційні складові, а також кадровий склад підприємства. Безумовно це актуалізує проблемність питання, що стосується створення системи економічної



безпеки підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Тому ефективним заходом стає тільки комплексність такої системи, організованої відповідно до чинного законодавства, яка має прояви стосовно свого формування:

- у створенні перешкод до доступу майна, фінансів, інформації, використовуючи технічні засоби та систему охорони;
- у створенні служби безпеки на основі введення на підприємстві певного режиму його роботи;
- у матеріальному стимулюванні та фінансуванні захисних заходів;
- у використанні сучасних інформаційно-технологічних баз даних щодо системи захисту від несанкціонованого доступу до них;
- у моральному впливі, виховній роботі, розробці кодексу поведінки, створенні атмосфери корпоративної єдності, партнерських відносин та ін.

Слід зазначити, що інтеграційним фактором даної системи, який дозволяє визначати її сумісність та елементний склад, є векторність кожного з них щодо отримання кінцевого результату. За такого підходу надається можливість визначити систему економічної безпеки підприємства, яка має включати в себе ряд характеристик, направлених на виявлення складових частин (елементів) даною системою в аспекті їх цілісності та специфічних якостей з наступним аналітичним вивченням зв'язків, відносин і залежностей цих елементів між собою. На основі цього надається змога узагальнення елементів за якісною їх взаємодією, які розкривають саме властивості системи економічної безпеки як єдиного цілого щодо пізнання її функціональної ролі та ефективності впливу на середовище, в якому знаходиться підприємство.

Орієнтація наукового пошуку на всебічне врахування зв'язку, відносин, взаємодії елементів системи економічної безпеки в цілому з середовищем її існування та функціонування спонукає до виявлення й осмислення внутрішнього механізму, який забезпечує стан системи в єдиній цілісності умов, стійкості та граничних меж мінливості.

Необхідно відзначити, що будь-яка система (і зокрема система економічної безпеки підприємства) під впливом внутрішніх і зовнішніх протиріч має тенденцію до зміни та розвитку. У зв'язку з цим системне дослідження економічної безпеки підприємства повинно відповідати принципу розвитку,

який дозволить розпізнавати таку систему в динаміці, супроводжуючись змінами та силою факторного впливу здебільшого зовнішнього середовища свого функціонування.

З теоретичної точки зору така система перш за все повинна відображати свою цілісність і виражатися в тому, що інтеграція відповідних її елементів (підсистем) носить об'єктивно-необхідний характер. Тому її інтегрованість повинна здійснюватися не тільки за формальною, але і за змістовною ознакою, яка обумовлює єдність задач і цілей, тобто виступає органічним взаємопов'язаним процесом свого функціонування [4].

Це означає, що система економічної безпеки підприємства включає у своєму складі ті функціональні підсистеми, які сприятимуть задоволенню потреб та інтересів суб'єкта підприємницької діяльності в стабільному і стійкому функціонуванні його на ринку. В даному випадку сутність цієї системи забезпечує єдність змісту діяльності, єдину спрямованість у здійсненні завдань та цілей, які стоять перед кожною з її функціональних підсистем. Забезпечуючим ланцюгом в досягненні цілей бізнесу повинні бути усі функціональні підсистеми підприємства, які органічно взаємопов'язані між собою у питанні взаємодії процесів їх регулювання і спрямовані на стабільну стійкість функціонування підприємства при виникненні внутрішніх і зовнішніх загроз.

Таким чином, економічна безпека підприємства являє собою інтеграційну систему певних функціональних його підсистем, які перебувають у взаємопов'язаному та взаємообумовленому стані і мають змогу забезпечити безпечне функціонування діяльності підприємницької структури в нестабільних умовах ринкового способу господарювання.

За такої точки зору можна зробити узагальнюючі висновки. По-перше, система економічної безпеки не представляє собою сформовану сталу структуру. Швидше за все, можна говорити про існування необхідних для її формування підсистем (елементів), які ще не інтегровані в єдину цілісність. По-друге, створення такої системи пояснюється зростаючими потребами й інтересами підприємства у стабільному його функціонуванні на товарному ринку. По-третє, потреба в економічній безпеці, з однієї сторони, продиктована інтересами окремо взятого суб'єкта підприємництва у досягненні визначеної цілі бізнесу, а з іншої, – макроекономічної позиції, інтересами національної економіки. Останнє означає

те, що підприємство виступає основною ланкою в системі національної економіки, і від результатів його діяльності залежать темпи економічного росту всієї країни.

З огляду на те, що основоположними функціональними елементами економічної безпеки підприємства виступають трудові, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси, можна виокремити провідні напрями забезпечення безпеки, які виконують відповідні її підсистеми, а саме: безпека майнового комплексу підприємства; безпека використання інтелектуальних і трудових ресурсів; забезпечення захисту фінансових та інформаційних ресурсів підприємства [5]. Тому першочергово економічна безпека підприємства направлена на беззбитковість його господарської діяльності, незалежність та стійкість, від чого буде значно нівельована невизначеність підприємницького ризику.

Економічна безпека підприємства та її забезпечення потребує постійного процесу, спрямованого на реалізацію стратегій із запобігання можливого збитку та максимізації дохідного рівня, тому основною її задачею є недопущення зони критичного ризику. Такий підхід передбачає розробку відповідної функціональної стратегії на основі чіткої і логічної схеми своєчасного виявлення та ліквідації можливих небезпек і загроз підприємницького характеру.

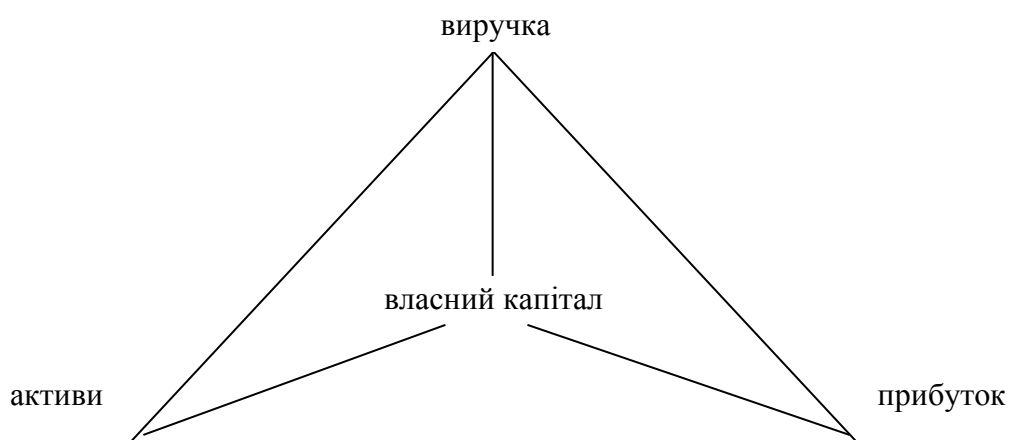
В даному випадку необхідним постає обґрунтування трьох функціональних критеріїв, які генеруються фінансовою складовою підприємства і становлять його економічну безпеку: виручка від реалізації, прибуток і власний капітал. Звичайно така тріада виступає основоположною, проте рушійною силою є прибуток підприємства як цільова функція контролю від загроз і забезпечення його сталого розвитку. Збільшення об'єму виручки сприяє економічному росту підприємства, а нагромадження власного капіталу зумовлюється його фінансовим зростанням і стійким станом.

Практичне значення такого підходу полягає в розробці методики формування стратегії економічної безпеки підприємства, яка повинна включати в себе не тільки напрями по відношенню до тих чи інших елементів, але і критерії їх оцінки – певні показники, до оптимального значення яких слід прагнути.

Для цього можливе використання методу «трикутника» (рис. 2), будова якого ґрунтується на системному підході до руху ресурсів підприємства із застосуванням концептуального підходу («затрати – реалізація – прибуток»),

а також принципі «золотого правила економіки».

Класична будова трикутника за «золотим правилом економіки» відображає темп зростання прибутку підприємства, який повинен перевищувати темпи зростання виручки, активів і власного капіталу. За другою взаємодією темп зростання виручки повинен бути більше темпу зростання власного капіталу. Використання розробленого методу «трикутника» дозволяє сформуванню стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства на основі інноваційно-концептуального підходу, який враховує пропорційність у нарощенні виручки, активів і структурних елементів власного капіталу щодо максимально можливого росту прибутку як певного захисту від можливих загроз.



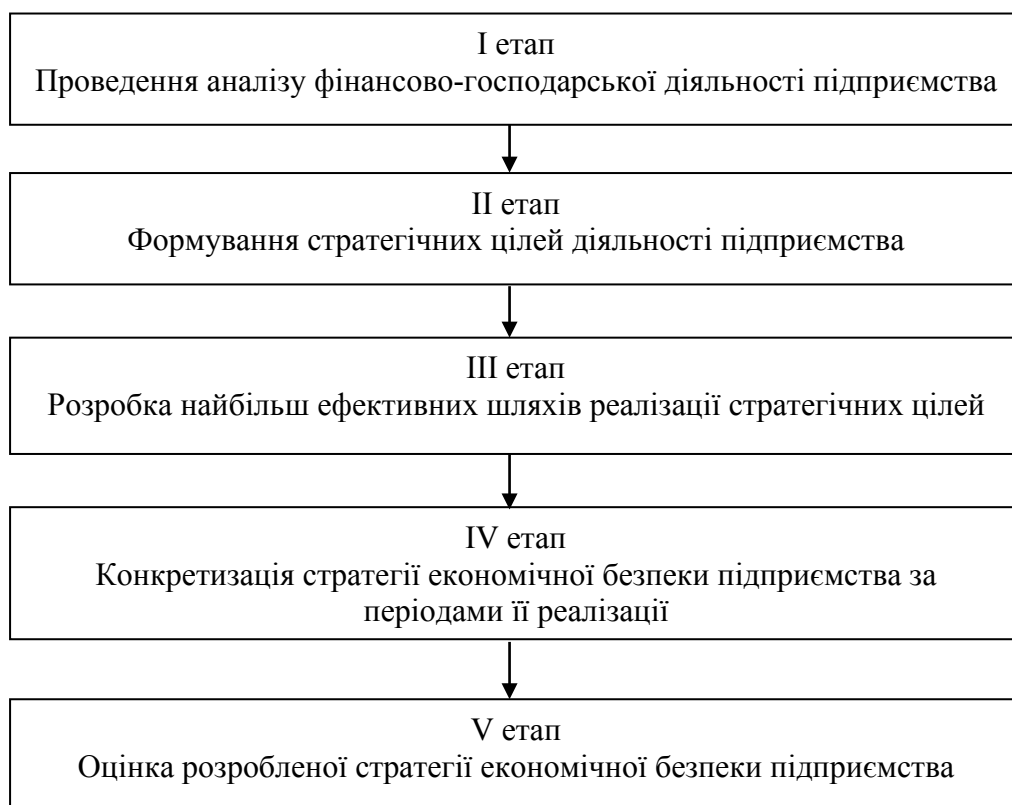
**Рис. 2. Стратегія формування економічної безпеки підприємства**

Така декомпозиція окреслює відповідну модель майбутнього стану підприємства, яка повинна бути представлена у вигляді місії і бачення, а конкретний план досягнення поставленої основної мети повинен логічно відображати систему стратегічних цілей, на основі чого можна побудувати проєкт стратегічного плану. Він виражається через ряд властивостей: далекоглядність, масштаб, мотивація, реалістичність, ясність і лаконічність з визначенням перспективи діяльності підприємства, яку воно може собі забезпечити при сприятливих умовах господарювання.

Стратегія економічної безпеки розробляється з урахуванням особливостей ринкової діяльності підприємства, потенційних і реальних його загроз та перспектив розвитку. Крім того, стратегія повинна враховувати результати моніторингу стану і розвитку конкурентного ринкового середовища, на яке орієнтована продукція підприємства [6]. По суті це загальні, довготривалі, найбільш

принципові та важливі установки, плани і наміри керівництва підприємства, спрямовані на створення системи безпеки, механізмів її управління та взаємодії з метою протидії потенційним ризикам, успішного здійснення місії у досягненні поставлених цілей і забезпеченні сталого розвитку.

Формування стратегії сталого розвитку повинно бути направлене на стратегічні перспективи з можливістю підприємства зберігати та підвищувати рівень економічної безпеки своїх систем за рахунок внутрішніх резервів. Як правило, розробка такої стратегії направлена на середньострокову та довгострокову перспективу і включає декілька основних етапів, які традиційно розпочинаються з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства щодо визначення його стану (рис. 3).



**Рис. 3. Основні етапи розробки стратегії економічної безпеки підприємства**

Процес проведення аналізу спонукає до співставлення отриманих результатів господарювання підприємства з результатами діяльності попередніх періодів, середньогалузевими показниками та показниками інших підприємств. Цей етап визначає наслідки впливу на результативність показників, за якими визначаються певні недоліки, втрачена можливість та подальша перспектива господарської діяльності підприємства. Другий етап – розробка стратегії економічної безпеки

підприємства: встановлюються довгострокові цілі, завдання й основні напрями розвитку як певна допомога у розробці ефективного плану дій підприємства, який дозволить забезпечити належний рівень його економічної безпеки. Третій етап найбільш складний і відповідальний; передбачає знайти шляхи реалізації стратегії і проведення моніторингу досягнення підприємством поставленої мети. При цьому, якщо допущена помилка, і підприємство не виходить на очікуваний рівень або отримує збитки, необхідно заново ретельніше опрацювати стратегію. На четвертому етапі встановлюються послідовність й терміни досягнення окремих цілей і стратегічних завдань підприємства з конкретизацією стратегії економічної безпеки за періодами її реалізації, що забезпечує зовнішню та внутрішню синхронізацію у часі. Завершальним етапом розробки стратегії економічної безпеки підприємства є її оцінка на основі узгодженості розробленої стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства, внутрішньої збалансованості стратегії, адаптивності стратегії до зовнішнього середовища та її результативності.

Вищезазначені етапи розробки стратегії економічної безпеки підприємства повинні забезпечити його сталий і динамічний розвиток, ефективність та конкурентоспроможність, що в умовах ринкової конкуренції, благополуччя фінансово-господарської підприємницької діяльності залежить від поставлених стратегічних цілей і тактичних завдань.

Відтак важлива роль в забезпеченні стабільної діяльності підприємства відводиться внутрішньому контролю як напряду реалізації та адаптації його економічної безпеки до зовнішнього середовища. Це, перш за все, передбачає сукупність управлінських дій зі створення та зміцнення передумов протидії небезпек і загроз економічним інтересам з визначенням методичних підходів до виявлення, попередження та припинення цих загроз.

Отже, система економічної безпеки передбачає виявлення ситуації, в якій економічні параметри підприємства знаходяться не в межах своєї норми, що спонукає розробляти та вживати заходи з їх подолання. Звідси сутність системи внутрішнього контролю постає комплексом упорядкованих взаємозв'язаних чинників впливу, методик і процедур, які використовуються з метою підвищення ефективності управління господарською діяльністю, забезпечення контролю за збереженням майна та дотриманням чинного законодавства. Внутрішній контроль повинен перешкоджати негативним факторам господарської діяльності підприємст-

ва, які здатні негативно вплинути на його економічну безпеку. Значущість такого контролю є фактором оперативного сповіщення про стан економічної безпеки підприємства на основі використання різноманітних інструментів стабілізації економічної ситуації на мікрорівні – рівні підприємства, що становить один з дієвих заходів у забезпеченні безпеки його бізнес-процесів.

Звертаючись до системної будови економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що вона повинна виявляти ситуації, за яких фактичні або прогнозовані параметри його економічного розвитку виходять за межі порогових значень, а також розробляти заходи з їх подолання та проводити експертизу прийнятих рішень з позиції економічної безпеки підприємства [7].

В даному випадку внутрішній контроль повинен здійснюватися силами певного підприємства з метою постійного нагляду і перевірки, створення перешкод незаконним, економічно недоцільним та іншим негативним чинникам впливу на господарську діяльність, проявляючи здатність до підвищення рівня економічної безпеки.

А виходячи з того, що економічна безпека підприємства – це «...стійкий стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та дестабілізуючих їх чинників, при якому забезпечується стабільна реалізація комерційних інтересів і цілей статутної діяльності» [8], у підприємства в певний період розвитку виникає потреба у захисті своїх інтересів від зазіхань конкурентів і протиправних дій недоброзичливців.

Тому в сучасних умовах підприємству ще на стадії свого створення необхідно передбачити всі можливі заходи для забезпечення економічної безпеки, які в подальшому зможуть запобігти або зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

За своєю економічною природою будь-який господарюючий суб'єкт є унікальним, має власний набір індивідуальних характеристик і властивостей, тому для кожного підприємства поняття «зовнішніх» і «внутрішніх» загроз є індивідуальними, керуючись тим, що «загроза» в економічній безпеці підприємства загалом – це фактор, який створює перешкоди на шляху реалізації його економічних інтересів [9].

Так, загрози, породжені зовнішнім середовищем підприємства, – некеровані, на які керівництво і його співробітники вплинути не можуть (це значний рівень

корупції в регіоні/країні, рейдерство, шантаж, безвідповідальні дії співробітників підприємства чи ділових партнерів та ін.). Тому заходи, які спрямовані на досягнення та підтримання стану економічної безпеки підприємства, необхідно сприймати як елемент ідеології управління підприємством, що дозволить захистити його інтереси від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Внутрішні загрози підприємства, породжуються його внутрішнім середовищем, до яких можна віднести:

- свідомі та несвідомі дії або бездіяльність співробітників, яка суперечить інтересам підприємства, що може призвести до можливого економічного збитку;
- витік інформації з підприємства, в тому числі тієї, яка становить комерційну таємницю;
- виникнення проблем між клієнтами, конкурентами, партнерами тощо.

Індивідуалізуючи гіпотезу щодо «зовнішніх» і «внутрішніх» загроз, можна визначити комплексний підхід до побудови системи забезпечення економічної безпеки з його багаторівневою структурою, де вершиною такого підходу буде оцінка рівня економічної безпеки підприємства. При цьому оцінка рівня економічної безпеки за ознакою спільності економічних загроз групує об'єктність структурної системи підприємства, а також комплекс заходів для забезпечення захищеності таких об'єктів. В першу чергу важливість оцінки проявляється у підтримці фінансової стійкості підприємства та збереженні його конкурентної переваги. Втрата цих властивостей може призвести до руйнації економічного потенціалу підприємства, а це у свою чергу призведе до банкрутства. Тому економічна безпека підприємства досягається шляхом усунення або зменшення рівня внутрішніх і зовнішніх загроз, ефективним і грамотним управлінням.

Проте, як було зазначено раніше, найбільш підвладним з елементів економічної безпеки підприємства є внутрішній контроль підприємства. Він визначає законність, доцільність та ефективність фактів господарсько-комерційної діяльності підприємства.

Внутрішній контроль виступає однією з основних функцій управління підприємством і обособлює систему постійної перевірки та спостереження роботи підприємства в цілях оцінки ефективності прийняття управлінських рішень, своєчасного інформування керівництва у прийнятті рішень, зниження й усунення ризиків, а також виявлення несприятливих ситуацій і відхилень від



заданих параметрів діяльності. Мета такого контролю – об'єктивне вивчення стану справ у певних напрямках діяльності підприємства та виявлення негативних факторів. Контроль складається з:

- 1) встановлення нормативів;
- 2) вимірювання досягнутих результатів;
- 3) коригування результатів, якщо досягнуті результати відрізняються від встановлених.

Внутрішній контроль постає необхідною аналітичною частиною бізнес-процесів підприємства, і будучи частиною налагодженого механізму управління, сприяє успішній його діяльності у досягненні необхідних фінансово-виробничих результатів. Внутрішній контроль підприємства можна розглядати з різних позицій [10]:

- 1) плановий контроль – здійснюється в плановому порядку;
- 2) раптовий контроль – здійснюється при надходженні негативних сигналів з зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3) бюджетний контроль – ґрунтується на розробці бюджетів структурних підрозділів.

Одна з найважливіших причин здійснення контролю в тому, що будь-яке підприємство зобов'язано своєчасно фіксувати помилки та встигнути їх виправити до того, як вони зроблять негативний вплив на його фінансову діяльність, і як наслідок, – досягнення стратегічної мети. Так, при зіставленні запланованих результатів з досягнутими, керівництво підприємства здатне виявити позитивні та негативні результати діяльності. В якості чого надається змога визначити, які саме напрями діяльності найбільш ефективно сприяли досягненню поставленої бізнес-мети підприємства.

В системі внутрішнього контролю підприємства необхідно в більшій мірі розвивати попередній (превентивний) контроль, оскільки витрати на нього є набагато нижчими, ніж на наступний. Тому наявність ефективно працюючої системи внутрішнього контролю підприємства є головним чинником зростання його конкурентоспроможності, що спонукає приділяти особливу увагу економічній безпеці підприємства.

Саме ж створення системи внутрішнього контролю – це необхідність відображення інтересів економічної безпеки підприємства й ефективної роботи

усіх його підрозділів. Крім того, це породжує системність, коли між центром відповідальності та суб'єктами контролю відбувається хоча б мінімальний розподіл функцій. В іншому разі відсутність контролю, незалежно від виду та напрямів діяльності підприємства, уповільнює бізнес-процеси або зовсім припиняє їх.

У зв'язку з цим можна виокремити заходи підтримки безпечного функціонування підприємства:

1. Забезпечення інформаційної безпеки в рамках підприємства з метою з мінімізації надходження неякісної інформації для забезпечення внутрішнього контролю, а також перевірка якості інформаційних потоків в рамках структурних підрозділів.

2. Реалізація системи внутрішнього аудиту підприємства як інструмент внутрішнього контролю.

3. Перевірка надійності контрагентів з точки зору забезпечення їх платоспроможності.

4. Оцінка зовнішніх ризиків (в тому числі податкових) та їх мінімізація.

5. Забезпечення кадрової безпеки шляхом моніторингу зміни трудового законодавства та застосування його в рамках підприємства, перевірка наявності та змісту локальних нормативних актів з організації та охорони праці, перевірка правильності укладених трудових договорів і угод цивільно-правового характеру.

6. Перевірка оптимальної організації бізнес-процесів та оперативності надходження інформації з структурних підрозділів підприємства.

Отже, система внутрішнього контролю підприємства постає невід'ємною частиною системи управління бізнесом та економічної безпеки в цілому. Вона надає можливість запобігання втратам і досягнення визначених результатів.

Поліпшення функціонування підприємства залежить від ефективності організації системи внутрішнього контролю, яка дозволяє в найкоротші терміни виявити існуючі проблеми, попередити їх, а також усунути найближчим часом, чим підвищити керованість і стабільність діяльності підприємства. Останнє, керуючись тим, що управління економічною безпекою підприємства являє собою комплекс підсистемних блоків (організаційно-управлінських, технічних і профілактичних), спрямовано на захист майнових інтересів, інтересів власності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому в питанні ефективного спрацювання інструментів механізму «економічна безпека» особливе місце

необхідно відвести її управлінню; тобто акцент повинен бути поставлений на управлінській складовій економічної безпеки підприємства, яка охоплює взаємодію усіх її підсистемних блоків.

В даному випадку в об'єкті управління простежується саме функціональне призначення економіко-безпекового рівня, який проявляється у збереженні ресурсної складової підприємства, його відносин, інтересів і загроз, виникаючих як між суб'єктністю економічних взаємовідносин, так і всередині самого підприємства. При цьому злагоджена робота усіх підрозділів підприємства знаходиться в прямій залежності від тісної співпраці, нерозривного зв'язку та взаємодії системи управління у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

У свою чергу, системність управління економічною безпекою підприємства охоплює такі процеси [11]:

1. Захист економічних інтересів підприємства та їх підтримка на макрорівні на основі нормативно-правового захисту.
2. Управління ефективністю формування джерел і використання економічних ресурсів підприємства та безпека їх фінансування.
3. Забезпечення безпеки майнового капіталу та кадрова безпека підприємства.
4. Управління ефективністю інвестиційної діяльності підприємства.
5. Організація захисту комерційної таємниці та ін.

Введення в дію управлінської системи має спиратися на ряд найважливіших принципів:

- принцип «комплексності»: вказує на забезпечення економічної безпеки за всіма аспектами діяльності підприємства, в тому числі кожного окремого його структурного підрозділу, як своєрідне правило у забезпеченні, організації та управлінні економічною безпекою за усіма сферах діяльності підприємства;
- принцип «цілепокладання»: захист підприємства від загроз здійснюється відповідно до поставлених цілей. Методи забезпечення безпеки не можуть бути протиставлені основним цілям підприємства;
- принцип «законності»: управління безпекою підприємства повинно бути виконано в рамках чинної нормативно-правової бази;
- принцип «активності»: швидке реагування на загрози та їх попередження;
- принцип «спрямованості»: активізація уваги на нейтралізації виниклої загрози та постійному моніторингу (спостереженням) за внутрішнім і зовнішнім

середовищем підприємства.

Основною метою введення принципів управління системою безпеки є «...своєчасне виявлення і запобігання зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз, забезпечення безперебійної діяльності підприємства і досягнення ним намічених цілей бізнесу» [12].

Тобто система управління безпекою підприємства створюється з метою виконання прогностичних функцій, превентивних і функцій виявлення та зниження впливу негативних факторів по відношенню до побудови захисту бізнес-процесів підприємства, його майна, кадрового складу, утворення сприятливого клімату у конкурентному середовищі, ліквідації наслідків завданих збитками тощо.

Проте особливістю й одночасно складністю будови системи управління безпекою є людський фактор, який впливає на її дієвість. І як показує практика, навіть при наявності на підприємстві професійно підготовленої служби безпеки не може бути досягнуто бажаних результатів доти, поки в колективі кожен працівник не усвідомить важливість і необхідність впроваджуваних заходів такої безпеки.

Виходячи з вище викладених принципів, можна організувати, скоординувати та ввести в дію ефективну систему управління і забезпечення економічної безпеки підприємства, а також скоординувати подальші дії співробітників.

Але будь-яка система управління економічною безпекою не може повноцінно функціонувати без чітко вибудованої стратегії, яка зазвичай впроваджується за декількома своїми блоками на основі попередньо визначених нами етапів розробки такої стратегії (рис. 4).



#### Рис. 4. Впровадження стратегії економічної безпеки підприємства

Впровадження стратегії економічної безпеки підприємства є передбаченням у застосуванні конкретних заходів з виконання намічених завдань, шаблонність яких не однакова для усіх підприємств. Окремо взяте підприємство вибирає особисту стратегію та тактику, а також варіант забезпечення економічної безпеки.

В цьому ракурсі постає необхідність використання методів аналітичної роботи з забезпечення дієвої стратегії економічної безпеки підприємства, що вимагає координації всіх служб підприємства. Це обумовить дієвий підхід до визначення суб'єктів і об'єктів економічної безпеки, які тісно взаємопов'язані між собою. Так, стабільність і високопродуктивність економічного стану підприємства становить головний системний об'єкт у забезпеченні його економічної безпеки. Натомість, ресурсний потенціал підприємства (матеріально-фінансовий, інформаційний, кадровий та ін.) являють собою конкретні об'єкти захисту.

Системність економічної безпеки підприємства повинна спрацьовуватись за двома режимами – звичайний і надзвичайний. Звичайний режим притаманний для роботи підприємства без істотної загрози; тобто система направлена на профілактичну й інформаційну функцію. Це робота з прогнозу й упередження загроз, при цьому структурні підрозділи підприємства працюють у звичайному ритмі. У випадку появи локальної загрози її нівелювання здійснюється в робочому порядку. Характерні для підприємства локальні загрози подані на рис. 5.

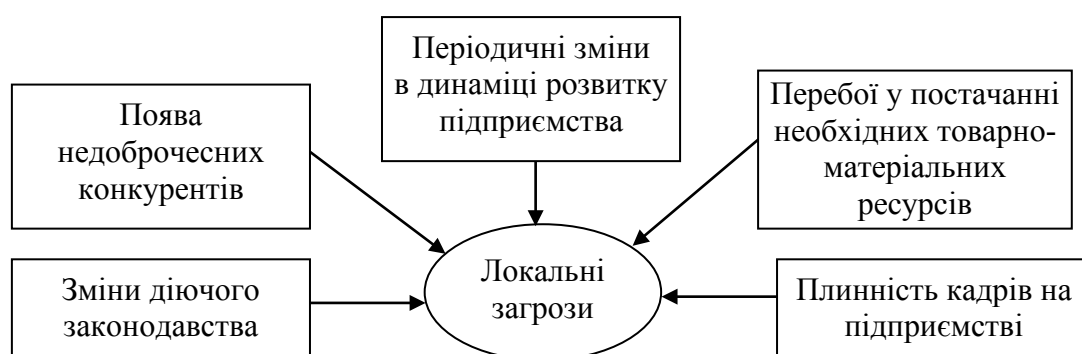


Рис. 5. Загрози локального характеру

Ринкові процеси, які на сьогодні характерні для сучасної економіки, взаємопов'язані з негативним явищем – фінансово-економічною кризою, як певне переплетіння складних ринкових процесів, які характеризуються своїм

взаємопроникненням в умови внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Саме такі чинники і стають каталізатором виникнення загроз у різних видах діяльності підприємства.

У разі відсутності дієвого контролю такі фактори можуть викликати прояви кризової ситуації. Тому в умовах кожного підприємства дуже важливою є розробка спеціального механізму забезпечення управління економічною безпекою з урахуванням усіх можливих обставин за кризових ситуацій (рис. 6).

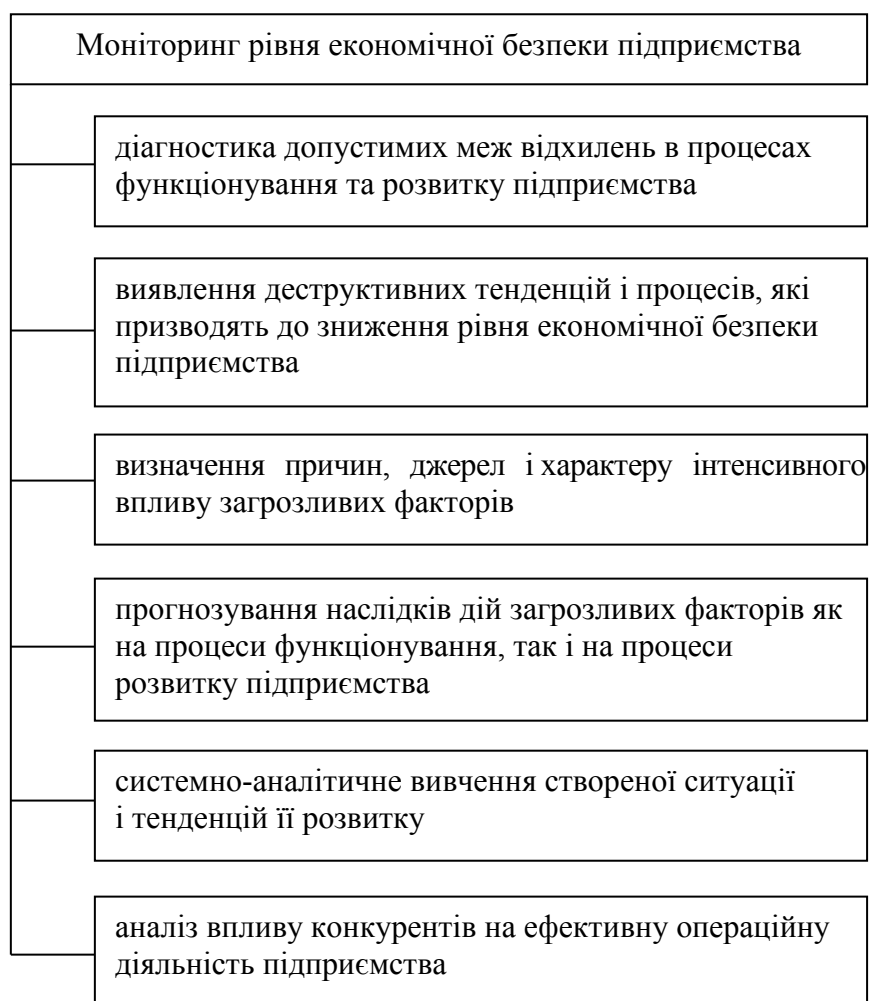


**Рис. 6. Механізм управління економічною безпекою у кризових ситуаціях на підприємстві**

Підприємство є соціально-економічною системою, здійснює свою діяльність в мінливому ринковому середовищі, яке не визначається своєю стабільністю. Проте продуктивність діяльності підприємства має функціональне передбачення можливості адекватного реагування на зміни такого середовища. Невдача чи несвоєчасність реакції здатна викликати значні і часом непоправні збитки. Тому виявлення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища постає важливою частиною у створенні цілісності структурних елементів

економічної безпеки підприємства. На всіх рівнях це повинно мати за мету забезпечення економічної безпеки, за якої підприємство здійснить структурну перебудову та перекомбінування елементного складу системи економічної безпеки, виявивши перманентність інтенсифікації факторів загроз економічній безпеці, що обумовить його можливий депресивний розвиток.

Тому доречним буде створення системи моніторингу економічної безпеки підприємства з метою своєчасного попередження небезпек, які загрожують, для прийняття необхідних захисних дій і протидій (рис. 7).



**Рис. 7. Моніторинг економічної безпеки підприємства**

Як фактор результативності впровадження моніторингу економічної безпеки підприємства повинна виступати взаємодія усіх служб підприємства. Головним принципом спрацювання моніторингу повинна бути безперервність спостережень за станом об'єкту, враховуючи дійсний стан і потенційні тенденції його розвитку,

загальний розвиток економіки, політичну ситуацію та дії загальносистемних факторів.

Результати моніторингу сформують отриману інформацію щодо загроз економічній безпеці підприємства, виявлять ситуацію у зовнішньому середовищі, уможливають проведення моделювання впливових факторних загроз в його операційній діяльності, на основі чого можна спрогнозувати наслідки і визначити варіанти можливої протидії будь-якій безпеці підприємства за рахунок впровадження нових якісних рішень у сфері економічної безпеки з підвищення її рівня.

При цьому немаловажним питанням постає моніторинг партнерських відносин і конкурентів, що відіграє провідну роль у безпечній роботі підприємства. В даному випадку необхідно проводити «відсікання» ненадійних партнерів, що дасть змогу не тільки підвищити загальний рівень економічної безпеки, але і покращити рівень її якості.

Крім того, в цілях фінансової стабілізації керівництву підприємства доцільно проводити періодичне прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища. Прогнозування загроз є одним з основних елементів управління фінансовою стійкістю підприємства і містить такі етапи:

- визначення переліку загально-специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, які підпали під спостереження;
- періодичне спостереження за параметрами стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- виявлення на основі аналізу можливих наслідків економічних процесів, які можуть спонукати до кризового стану підприємства;
- встановлення «контрольних точок» за послідовністю виникнення економічних процесів;
- виявлення узагальнених результатів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в аспекті можливого досягнення його головної місії;
- розробка управлінського рішення з протидії загрозі.

Від термінів і тенденцій ринкових змін залежить своєчасність проведення прогнозування щодо виявлення загроз. При цьому періодизація послідовних спостережень має значний вплив на точність прогнозів; і чим коротше часовий інтервал, тим більше ймовірність правильної оцінки. Проте необхідно враховувати, що часті спостереження збільшать витрати підприємства.



Особливої уваги в проведенні прогнозування загроз варто звертати на використання методології «контрольних точок», оскільки їхнє виявлення базується на дослідженнях впливу відхилень витрат і прибутку. В даному випадку «контрольні точки» встановлюються окремими структурними підрозділами підприємства – «центрами витрат» чи «центрами прибутку», де «центр витрат» представляє собою місце концентрації найбільших за величиною виробничих витрат, а «центр прибутку» – підрозділ або процеси забезпечення найбільш прибуткової і рентабельної функціональної здатності підприємства.

Заключним етапом механізму реалізації управління економічною безпекою є виявлення проблем стратегічного характеру – існування найбільшого впливу на стан економічної безпеки підприємства. Основою такого напряму є поетапне втілення управлінських заходів впливу: від тактичного (оперативного) до стратегічного. Немаловажними факторами в цьому аспекті будуть раніше зазначений нами внутрішній контроль за виконанням поставлених завдань і перевірка результатів виконаної роботи. Це припускає заходи з ліквідації виявлених недоліків, розробку пропозицій з вдосконалення системності економічної безпеки підприємства.

Таким чином, розробка та формування стратегії економічної безпеки підприємства дозволить прийняти ефективні управлінські рішення за умов постійної зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають його поступальний розвиток.

Оптимально побудована стратегія економічної безпеки підприємства дозволить не тільки уникнути значних фінансових і матеріальних втрат, але і збільшити прибуток та рівень привабливості підприємства для інвесторів.

Звідси система управління економічною безпекою підприємства є комплексом заходів, спрямованих на захист інтересів бізнесу від зовнішніх і внутрішніх загроз. Але при цьому необхідно врахувати, система економічної безпеки підприємства спроможна вирішити поставлені завдання в тому випадку, якщо вона буде професійно сформована з організацією свого втілення компетентними фахівцями.

Керуючи економічною безпекою, впливаючи на її індикатори, підприємство вносить корективи в стратегію свого розвитку. Тому механізм формування стратегії розвитку підприємства на основі управління економічною безпекою в частині усунення виявлених загроз можна уявити як послідовність певних

етапів щодо виявлення чинників економічної безпеки на основі моніторингу; оцінку економічної безпеки підприємства на основі сукупності індикаторів за їх пороговими значеннями; ідентифікацію «слабких місць» при трактуванні загроз; формування сценаріїв стратегії розвитку підприємства на основі управління економічною безпекою відповідно до виявлених загрозливих процесів; вибір найкращого сценарію розвитку на основі критеріїв рентабельності сукупного капіталу та ймовірного рівня економічної безпеки.

Використовуючи склад продукту стратегічного управління економічною безпекою підприємства, можна планувати конкретні зміни ресурсного потенціалу, продукції та внутрішньої структурної будови підприємства, а також організаційні зміни, які можна наповнювати конкретним змістом щодо обраної стратегії переходу підприємства на вищий щабель його розвитку.

Тобто вибір найкращого сценарію стратегії розвитку визначається за двома критеріями: рентабельність сукупного капіталу як критерій розвитку і можливий рівень економічної безпеки як показник, що в цілому відображає ефективність управління економічною безпекою підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Третяк В. В., Гордієнко Т. М. Економічна безпека: сутність та умови формування. Економічна наука. 2017. № 1. С. 6–8.
2. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. Вісник Кременчуцького національного університету. 2018. № 6. С. 183–187.
3. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Вісник НТУ ХПІ. 2019. № 67. С. 159–169.
4. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 2. С. 45–51.
5. Безугла Н.С. Економічна безпека підприємства. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 63–67.
6. Дем'янова В. С. Теоретичні і методичні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник СумДУ. 2016. № 2 (20). С. 201–266.
7. Жило П. А. Характеристика ключових загроз економічній безпеці підприємства. БізнесІнфо. 2018. № 15. С. 85–91.
8. Ушенко Н. П. Управління безпекою підприємства в умовах ринкової економіки. Вісник БУМІБ. 2014. № 4 (26). С. 12–17.
9. Болзнев В. В. Розробка стратегії економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 20.12. С. 215–220.
10. Літвінов О. С. Система економічної безпеки: рівні і механізм оцінки. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. № 7 (227). С. 45–54.
11. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Вип. 3. С. 37–42.
12. Пасека Д. В. Фактори підвищення управління економічною безпекою підприємства. Економіка і менеджмент. 2016. № 7. С. 23–27.

## **І. Приварникова**

### **ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

В умовах активного розвитку міжнародної присутності компаній на іноземних територіях, погіршення екологічної ситуації, зменшення рівня природних ресурсів мінімізація шкідливого впливу та застосування заходів щодо захисту навколишнього середовища, раціональне природокористування й ресурсозбереження стають невід'ємною частиною господарської діяльності транснаціональних корпорацій у глобальному середовищі.

Діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК), які займаються виробничою діяльністю в приймаючих країнах, має значний вплив на навколишнє середовище, розвиток та управління у цих країнах.

Разом з тим, екологічна безвідповідальність – одна з найвизначніших проблем, що стоять перед громадами, які приймають транснаціональні корпорації (ТНК), що займаються виробництвом економічних товарів й інколи послуг [1, с. 22]. Безперервно відбуваються зміни у навколишньому природному середовищі та екологічному ставленні людства до природних ресурсів, таких як вода, енергія, сміття, повітря тощо.

Все більше компаній розуміють значущість корпоративної відповідальності за власну діяльність на територіях різних країн (у тому числі і в напрямку еколого-захисних принципів), взаємозв'язок екологічної компоненти бізнесу з його іміджем на ринку. Міжнародні корпорації-світові лідери стають для суспільства «зразками» в аспекті ставлення до навколишнього середовища.

Ті компанії, які активно пропагандують впровадження ресурсозберігаючих технологій, позиціонують впровадження заходів з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та підтримки розвитку зелених рішень, формують пропозиції товарів і послуг з акцентом на їх екологічну безпеку для споживачів (з урахуванням підвищеної уваги до цих питань з боку покупців), розвиваючи тим самим свою екологічну відповідальність, безсумнівно виграють, оскільки стають більш привабливими для споживачів і як наслідок – більш прибутковими.

Дослідження та виявлення особливостей дбайливих практик зелених міжнародних корпоративних лідерів, які діють ековідповідально по відношенню до навколишнього природного середовища у країнах світу, може стати важливим інформаційним ресурсом, поштовхом для інших компаній працювати на благо суспільства.

Мета цього дослідження полягала у виокремленні екологічного складника у корпоративній соціальній відповідальності, з'ясуванні причин, що спонукають корпорації країн світу посилювати увагу до питань екологічної відповідальності перед суспільством і діяти екологічно свідомо, а також визначенні факторів, які стримують реалізацію корпоративної екологічної політики.

У традиційній бізнес-моделі охорона навколишнього середовища розглядалася лише стосовно «суспільних інтересів»<sup>1</sup>. Традиційно, саме уряди несли основну відповідальність за забезпечення екологічного управління та збереження навколишнього середовища.

Реалізуючи екологічну відповідальність перед суспільством, сектор державної влади (державний сектор<sup>2</sup>) сфокусований на розробці нормативних актів і введенні санкцій як засобів сприяння захисту довкілля.

Сьогодні також посилюється і роль приватного сектору<sup>3</sup> у формуванні екологічної відповідальності. Зацікавлені сторони все частіше вимагають від нього ставати більш екологічно обізнаним і соціально відповідальним. Приватний бізнес-сектор прийняв підхід «співвідповідальності» щодо запобігання та зменшення екологічної шкоди. Сектори та їх роль змінюються; і приватний сектор стає більш активним в напрямку захисту навколишнього середовища.

Сьогодні багато урядів, корпорацій та великих компаній пропонують стратегії захисту навколишнього середовища та економічного зростання [3; 4]. В останні роки все більше компаній зобов'язуються захищати природне середовище, стаючи екологічно відповідальними.

---

<sup>1</sup> Суспільний інтерес – добробут або благополуччя «широкої публіки» і суспільства [2].

<sup>2</sup> Державний сектор – частина економіки, що складається з державних послуг та державних підприємств [2].

<sup>3</sup> Приватний сектор (громадський сектор) – частина економіки, що належить приватним групам у вигляді підприємств для отримання прибутку [2].

У зв'язку з такими змінами з'являється нова термінологія, яка уточнює та роз'яснює особливості функціонування компаній (корпорацій) як екологічно та соціально відповідальних агентів навколишнього середовища.

В існуючій термінології з корпоративної відповідальності наявні різні трактування сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність», відмінні погляди щодо розгляду у складі корпоративної соціальної відповідальності екологічного аспекту діяльності транснаціональних корпорацій, а також наявний дослідницький вектор екологічної відповідальності як окремих напрямків досліджень корпоративної відповідальності ТНК.

Щодо екологічного аспекту корпоративної соціальної відповідальності дискутують протягом декількох останніх десятиліть. Термін «корпоративна екологічна відповідальність» (КЕВ) тісно пов'язаний з терміном «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), оскільки обидва стосуються питань впливу на навколишнє середовище та його захисту. Однак КЕВ стосується суто врахування екологічних наслідків і захисту природи в рамках корпоративної стратегії.

Поняття КЕВ не можна відокремити від КСВ – вони взаємопов'язані та засновані на принципах охорони навколишнього середовища. З цими двома поняттями пов'язані три основні сфери – економічна, екологічна та соціальна. КЕВ орієнтована більше на екологічні аспекти, тоді як КСВ стосується соціальних аспектів. Економіка, суспільство та довкілля відіграють важливу роль у розробці ефективної та дієвої стратегії компанії.

Європейський союз визначає КСВ як «...поняття про те, що підприємство несе відповідальність за свій вплив на всіх відповідних зацікавлених сторін. Підприємство зобов'язується вести себе чесно і відповідально і вносити свій вклад в економічний розвиток, поліпшення якості життя працівників та їх сімей, а також місцевої громади та суспільства в цілому». Згідно з цим визначенням, стратегія КСВ більше зосереджена на соціальних аспектах, зокрема на інтересах зацікавлених сторін [4, 12].

КСВ включає низку корпоративних видів діяльності, спрямованих на добробут зацікавлених сторін групи, включаючи суспільство та природне середовище [5].

Ідея корпоративної екологічної відповідальності (КЕВ) полягає в тому, щоб люди глибше усвідомлювали вплив на навколишнє середовище та протидіяли його забрудненню, сприяли зменшенню «вуглецевого сліду» та викидів вуглецю. Багато досліджень зосереджені на спробі знайти баланс між економічним зростанням, зменшенням відходів і чистішим середовищем.

Дослідники-практики також вважають корпоративну екологічну відповідальність складником корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, М. Ходжастехпур та Р. Джонс оцінили вплив екологічних питань КСВ на репутацію корпорації/бренду та прибутковість компанії [6].

Вбачаємо багатоаспектний характер корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій. Така відповідальність включає, зокрема, як соціальні аспекти, інтереси зацікавлених сторін, так і розгляд відповідальності суспільства перед природним середовищем, ставлення до нього компаній. Все це об'єктивно обумовлює необхідність вивчення й оцінки корпоративної діяльності транснаціональних компаній з урахуванням впливу кожного фактору (соціального, екологічного тощо) у сукупній корпоративній соціальній відповідальності.

Отже, незважаючи на домінуючий характер соціальної складової у корпоративній відповідальності, в дослідженнях потрібно акцентувати увагу окремо на екологічних аспектах ставлення компаній до навколишнього природного середовища, а також і на соціальних аспектах відносин у суспільстві, як факторах корпоративної відповідальності корпорацій задля посилення значущості кожного з них.

В цьому дослідженні відмежовано екологічні дії від соціально орієнтованих дій, взаємовідносин у суспільстві з метою підвищити увагу до екологічної орієнтованості ТНК та їх дбайливого ставлення до навколишнього природного середовища. Базуючись на такому розмежувальному принципі, в цьому дослідженні корпоративну екологічну відповідальність розглянуто як обов'язок компанії утримуватися від шкідливого впливу на довкілля.

В той же час, підходи до вивчення КСВ є відправною точкою, зразком, основою для вивчення КЕВ.

КЕВ, як і КСВ, охоплює екологічні наслідки діяльності корпорацій та має на меті:

- виключити відходи та викиди;
- максимізувати ефективність використання ресурсів;
- мінімізувати діяльність, яка може спричинити негативні наслідки для майбутніх поколінь.

Існує різне сприйняття КЕВ відносно уряду, приватного сектору, неурядових організацій та суспільства загалом; і отже це поняття не має єдиного визначення.

КЕВ, як і КСВ, може відноситись до:

- компанії, яка є соціально відповідальною по відношенню до внутрішніх зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, клієнтів і постачальників);
- ролі держави по відношенню до бізнесу (на місцевому та національному рівнях), а також міждержавних інститутів або стандартів;
- бізнес-продуктивності в якості відповідального члена суспільства та світового співтовариства.

Транснаціональні корпорації мають змінювати своє відношення до навколишнього природного середовища у приймаючих країнах. Є низка факторів, які підштовхують корпорації до екологічного оновлення та підвищення рівня екологічної відповідальності перед суспільством.

Як наголошує М. В. Белобородова, до основних рушійних чинників екологічної модернізації потрібно віднести: необхідність дотримання норм міжнародного та вітчизняного екологічного законодавства, жорсткість екологічних вимог з боку зовнішніх стейкхолдерів, посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок екологічних переваг, застосування сучасних методів і методології моніторингу та прогнозування можливих екологічних загроз й одночасно впровадження підходів до адаптації поточної діяльності відповідно до стратегічних і тактичних екологічних цілей [7]. Розглянемо їх більш детально.

1. Серед основних рушіїв для КЕВ виступають правила та державна політика. Багато країн мають власне законодавство, нормативні акти та політику, які є важливими для створення позитивного, бережливого ставлення до навколишнього природного середовища усіма учасниками господарчої діяльності, зокрема корпораціями. Субсидії, тарифи та податки відіграють життєво важливу роль у реалізації цієї політики. Так, європейські ТНК задля збереження

навколишнього середовища орієнтуються у своїй діяльності на основні вимоги Директиви 2004/35/ЄС Європейського Парламенту та Ради «Про екологічну відповідальність за попередження та ліквідацію наслідків завданої навколишньому середовищу шкоди», ухваленої 21 квітня 2004 р.

2. Останнім часом все більше компаній враховують важливість ще однієї зі сторін, зацікавленої у відповідальному відношенні до природнього навколишнього середовища – співробітників і споживачів, беручі до уваги прихильність до екологічної поведінки компанії.

Кожна країна, з якою пов'язана діяльність ТНК, має свою культуру та визначає власний масштаб екологічної відповідальності за вплив на навколишнє природне середовище. Існують також стандартні глобальні людські цінності, що визначають потреби споживачів. До них належить екологічна стійкість. Екологічно відповідальні корпорації беруть на себе ініціативи щодо забезпечення стійкості, зокрема екологічної, та узгодження її з економічними цілями кожної компанії.

Впровадження інноваційних науково-технологічних рішень, розвиток наукоємних виробництв сприяють узгодженню економічних інтересів з екологічною та соціальною сферами, а також підвищенню конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки в цілому [8].

Т. В. Аверіхіна констатує наявність достатньо чітко позначених стійких тенденцій кореляції між чинними показниками стану економічних систем та їх конкурентоспроможністю на всіх ієрархічних рівнях економічних систем: макроекономічному (держава), мезоекономічному (регіони) і мікроекономічному (підприємства) рівнях [9].

3. Найвідоміші та найвпливовіші глобальні корпорації виявляють переваги у відстоюванні екологічних норм і готуються до їх застосування ще до того, як вони стануть законами. Найрозвинутіші корпорації світу підтримують екологічне законодавство як засіб отримання переваги над своїми конкурентами. По суті, навіть якщо новий регламент шкодить фірмі в короткостроковій перспективі, компанії легше його прийняти, бо вона знає, що це може ще більше зашкодити їх конкурентам, та отримати перші місця з різних позицій у довгостроковій перспективі [4].



Також застосування практик сталого розвитку міжнародними корпораціями може виявитись вигідним для компаній та привести останні до фінансового успіху.

В. В. Семеніхіна наголошує, що саме дотримання вимог соціальної відповідальності дозволить підприємству набути ознак економічної успішності та сформувати ефективний бренд роботодавця [10].

Крім того здійснення екоорієнтованої діяльності може підвищити задоволеність споживачів, що у свою чергу може бути використано як інструмент маркетингу.

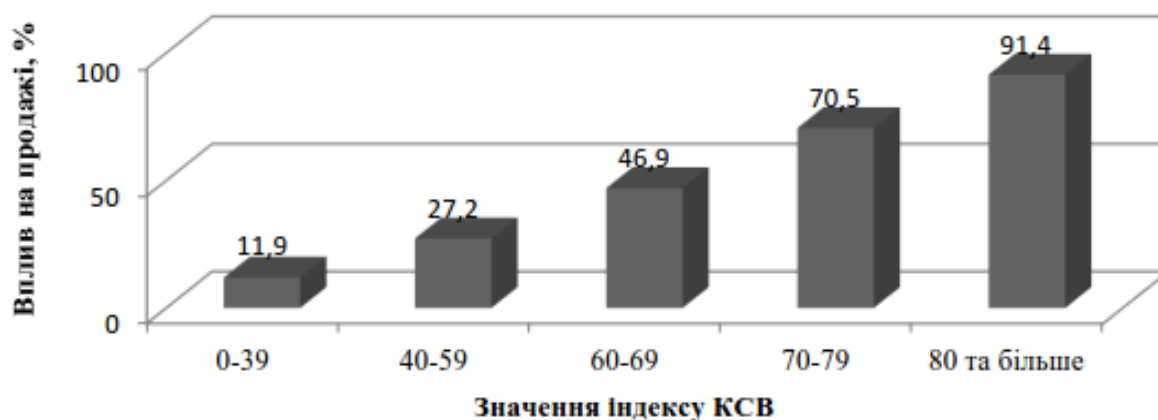
М. Ходжастехпур та Р. Джонс доводять, що посилення уваги КСВ-корпорацій до екологічного аспекту позитивно впливає на їх репутацію/бренд і прибутковість [6]. Зростання рівня екологічної відповідальності корпорацій може збільшити її життєздатність на ринках, оскільки більша обізнаність щодо цієї теми як на соціальному, так і на ринковому рівнях користується все більшим попитом. Клієнти стають лояльніші та відповідають із загальним задоволенням, коли компанії мають кращу КЕВ.

Компанії, які досягли значних здобутків у формуванні власних брендів (у тому числі, екологічного, зеленого, органічного, сталого розвитку та інших), мають найвищі позиції у всесвітніх корпоративних рейтингах [11], найвідоміші з яких: рейтинг глобальних 100 найбільш стійких корпорацій – позиціонування світових лідерів у галузі корпоративної стійкості, включаючи тих, які змогли збалансувати екологічні, соціальні та економічні показники, одночасно забезпечуючи високу віддачу інвесторам; рейтинг найкращих глобальних зелених брендів; рейтинг 10 найбільш екологічних брендів Америки тощо.

Згідно з дослідженнями, проведеними Глобальним інститутом репутації у 2017 році, індекс КСВ, який враховує і вплив на навколишнє середовище в аспектах управління, корпоративного громадянства й умов праці, КСВ корпорацій світу було пов'язано з продажами компаній (рис. 1).

Згідно з діаграмою (рис. 1), можна спостерігати пряму залежність між рівнем КСВ і часткою обсягів продажів, що пов'язані з КСВ, у загальному обсязі продажів компаній. Зі зростанням рівня КСВ компанії у обсягах її

продажів збільшується питома вага частки продажів, пов'язаних з КСВ, які у цьому контексті розглядають як репутаційний фактор компанії.



**Рис. 1. Залежність частки продажів, що залежить від КСВ, у загальному обсязі продажів корпорацій, від КСВ, оціненої індексом КСВ**

*Джерело:* побудовано на основі [10]

Разом з тим, є деякі обмежувальні фактори стосовно підвищення рівня корпоративної екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій у країнах світу.

1. Компаніям потрібно оновлювати технології у екологозахисному напрямку, впроваджувати ресурсозберігаючі, заощаджувальні технології, організовувати рециклінг. Однак при цьому такі нові технології часто занадто дорогі, і не тільки для малих підприємств, які не є активними у міжнародному бізнесі та обмежено присутні на території інших країні, але й навіть для великих, у тому числі ТНК зі значною присутністю в країнах світу.

2. Відсутність гармонізації нормативних актів у сфері екологічного законодавства між державами. Наявні значні відмінності у регулюючих вимогах стосовно поводження до навколишнього середовища в країнах, що обмежує можливості ТНК формувати та реалізовувати єдині екологічні стратегії поведінки у різних країнах.

3. Неузгодженість екологічних, технічних і соціальних аспектів у інноваційній діяльності ТНК. Як вказує С. М. Лутковська, перехід на модель сталого розвитку потребує гармонійного поєднання соціально-економічного зростання й екологічної безпеки. Істотну роль у цьому процесі відіграє узгодження

застосування техніко-технологічних та організаційно-економічних інновацій у ресурсо-екологічній сфері [8].

Отже, ТНК, з одного боку, мають розширювати межі екологічної відповідальності в країнах світу, враховувати зміни у навколишньому природному середовищі, підвищувати екосвідомість працівників, дбайливо ставитися до ресурсів, таких як вода, енергія, сміття тощо з урахуванням впливів, що відбуваються у соціальному середовищі на національному, регіональному та глобальному рівнях, і які матимуть відповідний вплив на подальший розвиток процесів екозахисної діяльності; з іншого боку, мають враховувати обмежуючі фактори, що перешкоджають збільшенню рівня їх екологічної відповідальності.

В існуючій термінології з корпоративної відповідальності наявні різні трактування сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність», відмінні погляди щодо розгляду у складі корпоративної соціальної відповідальності екологічного аспекту діяльності транснаціональних корпорацій, а також наявний дослідницький вектор екологічної відповідальності як окремих напрямків досліджень корпоративної відповідальності транснаціональних корпорацій. Все це об'єктивно обумовлює необхідність вивчення й оцінки корпоративної діяльності транснаціональних компаній з урахуванням впливу кожного фактору (соціального, екологічного тощо) у сукупній корпоративній соціальній відповідальності.

В подальших дослідженнях потрібно акцентувати увагу окремо на екологічних аспектах ставлення компаній до навколишнього природного середовища та соціальних аспектах відносин у суспільстві як факторів корпоративної відповідальності корпорацій задля посилення значущості кожного з них.

### Список використаних джерел

1. Yusuf, H. O., Omoteso, K. Combating environmental irresponsibility of transnational corporations in Africa: an empirical analysis. *Local Environment*, 2015, 21 (11), p. 1372–1386. doi:10.1080/13549839.2015.1119812
2. Wikipedia . URL: <https://en.m.wikipedia.org/>.
3. Охріменко, О. О. Іванова Т. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / О. О. Охріменко. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
4. Балусєва, О. В., Боднарук О. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Маріуполь: ДонДУУ, 2017. 284 с.
5. Sprinkle, G. B., Maines L. A. The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business*

*Horizons*. 2010. № 53 (5). P. 445–453.

6. Khojastehpour M., Johns R. The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European business review*. 2014. № 26 (4). P. 330–339.
7. Белобородова, М. В. Управління екологічними ризиками в стратегії розвитку промислових підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1. С. 39–48.
8. Лутковська, С. М. Модернізація системи екологічної безпеки еколого-економічного розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4 (4). С. 216–225.
9. Аверіхіна Т. В. Науково-методичні засади інструментального забезпечення екологічної конкурентоспроможності товаровиробників : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.06 / Т. В. Аверіхіна; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. – Одеса, 2016. – 20 с.
10. Семеніхіна, В. В. Соціо-екологічний вектор розвитку діяльності сучасного успішного підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 186–197.
11. Ranking the brands. URL: <https://www.rankingthebrands.com>.
12. Екологічна відповідальність: досвід ЄС та можливості для України: аналітичний документ. 2018. Квітень. 42 с. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/webenvironmental-liabilityua2018.pdf>.

# 6

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

**М. Бєлобородова**

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Активне впровадження цифрових технологій на підприємствах усіх галузей економіки вносить зміни в систему виявлення, оцінки та мінімізації ризиків і загроз економічній безпеці організацій.

Удосконалення аналізу значних обсягів даних, широке використання мобільних пристроїв, розвиток Інтернет-мережі безумовно є інноваційними елементами, покликаними вирішувати соціально-економічні проблеми як на рівні окремих регіонів і країн, так і на світовому рівні.

Прискорення й ускладнення процесів, що відбуваються в сучасних умовах розвитку цифрових технологій, змушує суб'єктів економічної діяльності особливу увагу приділяти проблемі забезпечення цифрової та інформаційної безпеки.

Проблема забезпечення економічної безпеки не є новою у відповідній науковій літературі. Так, загальні теоретико-методологічні засади економічної безпеки, зокрема в умовах глобалізації, висвітлені в роботах таких вітчизняних і міжнародних вчених, як В. Бакай [7], А. Ставицький [12], V. Farber [1].

Окремі напрямки забезпечення безпеки організацій (наприклад, інформаційна, економіко-екологічна, соціально-економічна тощо) були досліджені в роботах таких вчених, як Wu Y. та Meng F. [6], A. Thomas, R. Passaro та I. Quinto [5], В. Дергачова та Я. Колешня [8].

Безпосередньо проблеми впливу цифрової трансформації та цифровізації економіки на рівень економічної безпеки підприємств розглядають у своїх роботах Г. Ткачук [14], Е. Приходько [4], Г. Мельничук та В. Мамалига [9]. Так,

в дослідженні [9] особливу увагу приділено саме взаємозв'язку понять «економічна безпека», «діджиталізація» та «економіка 4.0» на макроекономічному рівні. В роботі [10] також розглянуто проблему інформаційної безпеки в умовах цифрових трансформацій на рівні держави.

Однак, незважаючи на досить суттєвий науковий доробок вітчизняних і міжнародних дослідників у цьому напрямку протягом останніх років, все ще недостатньо вивченою залишається проблема забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва на мікрорівні. Особливо гостро ця проблема постає перед представниками малого підприємництва, адже саме вони є найбільш вразливою ланкою з точки зору цифрової безпеки.

Зважаючи на вищенаведене, **метою даного дослідження** є виявлення та систематизація нових ризиків для економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності, які виникають внаслідок глобальної цифровізації економіки.

В останні роки великі та малі організації піддаються частішим і серйознішим загрозам в цифровому середовищі, що впливає на їхню економічну безпеку. З економічної точки зору, подібні загрози можуть впливати на репутацію організацій, фінансову складову, завдаючи шкоди їхній конкурентоспроможності. Одним з найважливіших завдань системи економічної безпеки є забезпечення захисту конфіденційних даних будь-якого суб'єкта господарювання.

На наш погляд, трансформаційні процеси, пов'язані з використанням цифрових технологій, як і будь-які інші трансформаційні перетворення, становлять загрозу виникнення ризиків і реальних загроз для економічної системи підприємства. Система економічної безпеки підприємства в таких умовах не може обмежуватися тільки організацією кібербезпеки, а повинна досліджуватися комплексно, з урахуванням негативного впливу процесу цифровізації на всі напрямки розвитку бізнесу, з огляду на небезпеку цифрових технологій для самої системи економічної безпеки [2].

З іншого боку, проведення цифрових перетворень – це необхідна умова досягнення підприємством високого рівня економічного розвитку; також цей процес є платформою для поліпшення становища бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Цифрові технології дозволяють підвищити рівень економічної безпеки і як наслідок – ефективність та конкурентоспроможність окремих підприємств, економіки в цілому й рівня життя населення.

На жаль вітчизняні підприємства не можуть характеризуватися високим рівнем цифровізації [13]. На наш погляд, основними факторами впровадження цифрових технологій на підприємствах є:

– необхідність забезпечення ефективності господарської діяльності та фінансової стійкості підприємства (виходячи з мети бізнесу й корпоративних інтересів);

– вплив процесу глобалізації проблем національної безпеки, забезпечення якості готової продукції;

– забезпечення фізичного, майнового, фінансово-економічного, інформаційного захисту.

Істотні зміни в соціально-економічних відносинах, способах виробництва, перехід до постіндустріального укладу супроводжуються цілим набором особливостей, характерних для цифрової економіки, і виявляються в наступних моментах [11]:

1. Наявність інтелектуальних активів, що використовуються для підвищення економічної ефективності (найважливіша умова розвитку). На даний час найбільш привабливими для інвесторів є компанії, які володіють значним обсягом інтелектуальних ресурсів. Яскравими прикладами є представники інтернет-економіки, такі як Facebook, Uber, Airbnb, які по суті, не маючи фізичних активів, являють собою цифрові платформи та випереджають за рівнем капіталізації багатьох промислових «гігантів».

2. Збільшення значимості даних в економічній діяльності. Істотна частина економічної діяльності пов'язана з послугами, які мають відношення до інтелектуальної власності, баз даних, програмних продуктів тощо. Однією з тенденцій в області управління даними, яка заслуговує на особливу увагу, є «хмарні» технології. Такі технології виступають своєрідною моделлю, яка забезпечує доступ до необхідних послуг з управління даними в гнучкому, масштабованому варіанті. «Хмарні» технології надають можливість використання програмного забезпечення, обчислювальних потужностей, зберігання даних. Важливим фактором при використанні «хмарних» технологій є прагнення заощадити на послугах.

Підприємства, які використовують в своїй діяльності «хмарні» технології, скорочують витрати на створення та підтримку власної цифрової інфраструктури.

Для підприємств з розвинутою інфраструктурою «хмарні» технології – це спосіб збільшити швидкість надання послуг і зробити сервіси більш гнучкими. Основними перевагами використання таких технологій є їхня висока продуктивність та доступність, еластична масштабованість і швидке розгортання.

Разом з тим, використання «хмарних» технологій супроводжується певними проблемами та труднощами. Головна проблема – забезпечення безпеки даних. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності праці [14]. Однак їх активне впровадження підприємствами стримується недостатньою обізнаністю щодо потенційних вигод, а також інвестиційними витратами та витратами на впровадження. Важливу роль в стимулюванні використання цифрових технологій можуть зіграти державні органи, які заохочують підприємства використовувати сучасні цифрові технології для підвищення ефективності їх діяльності.

3. Основною організаційною структурою стає мережа, а не ієрархія. Гібридні форми організації більш пристосовані до швидких змін на ринку, що позначається на їх ефективності. Значна кількість великих організацій з жорсткою ієрархічною структурою адаптуються до нових реалій, знижуючи число рівнів ієрархії, розмиваючи межі підрозділів і віддаючи непрофільні напрями діяльності на аутсорсинг.

Країни з економікою, що розвивається, перебувають у процесі переходу до нового типу господарювання, вирішуючи питання про підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним з методів подолання відставання від провідних економічних країн є активне використання нових мережевих форм взаємодії економічних суб'єктів. Створення сприятливих умов функціонування мережевих структур є важливим принципом розвитку сучасної економіки.

Конкурентоспроможність сучасних економік базується на мережевій взаємодії підприємств та організацій, які виробляють, поширюють і використовують спільні ресурси [7]. Інтерактивний характер передбачає, що інноваційні ідеї генеруються на всіх стадіях виробничого циклу. Існують численні горизонтальні зв'язки; в інноваційний процес залучаються фахівці різних професій і кваліфікацій. Можна стверджувати, що епоха ізольованих і замкнутих виробництв відходить в минуле.



Все більшого значення набувають взаємозв'язки з постачальниками, споживачами і навіть конкурентами. Отже, промислова політика повинна фокусуватися не на окремих підприємствах і секторах, а сприяти розвитку мережевих структур.

4. Основним інструментом пошуку інформації та зв'язку є Інтернет. Розвиток широкосмугового Інтернету, мобільного Інтернету, Інтернет-додатків і техніки докорінно змінив способи комунікації в суспільстві. Використання веб-сайтів, цифрових платформ, месенджерів є набагато більш ефективним, ніж використання раніше визнаних засобів комунікації.

5. Обмін даними носить глобальний характер. Економічні агенти, які не мають доступу до глобальної мережі передачі даних, ринків та технологій інших країн, і намагаються функціонувати лише на обмежених локальних ринках, в результаті залишаються в тісних рамках і поступаються в глобальній боротьбі.

6. Основним підходом до управління є самоорганізація. Економіка, заснована на децентралізації і глобалізації, є прекрасною основою для формування мережевих структур за принципом «знизу вгору» і переходу бюрократичних структур до більш гнучких та ефективних форм. Іншими важливими прикладами процесів самоорганізації є краудсорсінг, краудфандінг і «часткова» економіка [13].

За останні декілька років в розвинених країнах з'явилися нові моделі економічних відносин, узагальнено іменовані як «економіка спільного користування» (sharing economy). Такі моделі дозволяють здійснювати більш ефективне використання товарів тривалого користування. Декілька факторів стали каталізатором появи таких моделей: повсюдне проникнення Інтернет-мережі та використання мобільних пристроїв, поширення соціальних мереж, використання геолокаційних даних в реальному часі, які дозволяють оптимізувати процеси використання благ, рейтингів й оцінок для контролю якості продавців і покупців.

Однак, процеси діджиталізації (як зазначалось раніше) несуть в собі перелік загроз і ризиків для суб'єктів підприємницької діяльності. Однією з загроз, яка породжується цифровою економікою, є трансформація ринку праці, що пов'язана з проблемою колосального вивільнення працівників [4]. Повсюдна

автоматизація виробничих процесів в сукупності зі стандартизацією базових операцій дозволяє успішно замінювати працю робітників робототехнікою, що призводить згодом до суттєвого вивільнення працівників ряду спеціальностей, таких як касири, операціоністи, діловоди, комірники, фасувальники, бухгалтери початкового рівня.

Наступна загроза, яка тісно пов'язана з цифровою економікою – це безпека комунікацій, яка визначається як стан захищеності каналів зв'язку, заснований на реалізації сукупності заходів, що запобігають неправомочному доступу до комунікацій, а також виключають неправомірне використання циркулюючої в них інформації. Безпека комунікацій включає також захист засобів передачі даних і захист даних, що передаються, в тому числі криптозахист.

Отже, цифрова економіка, незважаючи на досить широке коло нових можливостей, також несе в собі цілий перелік ризиків і загроз економічній безпеці підприємств й інших господарюючих суб'єктів.

Економічна безпека розглядається нами як найважливіша якісна характеристика економічної системи, здатна забезпечувати нормальні умови життєдіяльності організації, сталий соціально-економічний розвиток територій її присутності та підтримку ефективних комунікацій зі всіма зацікавленими сторонами.

Найважливішим фактором, що впливає на вирішення цих задач, є створення безпечних умов для господарської діяльності суб'єктів підприємництва. У досліджуваному контексті необхідно відзначити подвійну роль сфери підприємницької діяльності у вирішенні проблеми забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів в територіальному аспекті. Вона полягає в тому, що суб'єктам підприємництва, з одного боку, необхідно забезпечувати власну економічну безпеку, а з іншого – сприяти економічно безпечному функціонуванню регіональних соціально-економічних систем, що у свою чергу сприяють розвитку економіки та соціуму регіонів.

У зв'язку з викладеним вище, особливого значення набуває вдосконалення підходів до забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва як на мікрорівні (на рівні локальних підприємств), так і на рівні зовнішнього середовища, які обумовлені результатами реалізації державної політики щодо

підтримки малого, середнього й індивідуального підприємництва [10]. Особливо це стає актуальним в умовах розвитку цифрової економіки.

Забезпечення ефективності системи економічної безпеки підприємства ґрунтується на певних принципах, конкретизованих в табл. 1.

На нашу думку, найбільш важливими принципами в умовах цифрової економіки є: комплексність або системність, своєчасність (або швидкість виявлення загрози), економічність в умовах застосування цифрових технологій (витрати з забезпечення економічної і в тому числі цифрової безпеки різко зростають), компетентність тощо.

*Таблиця 1*

**Вимоги до економічної безпеки суб'єкта підприємництва в умовах цифрової економіки**

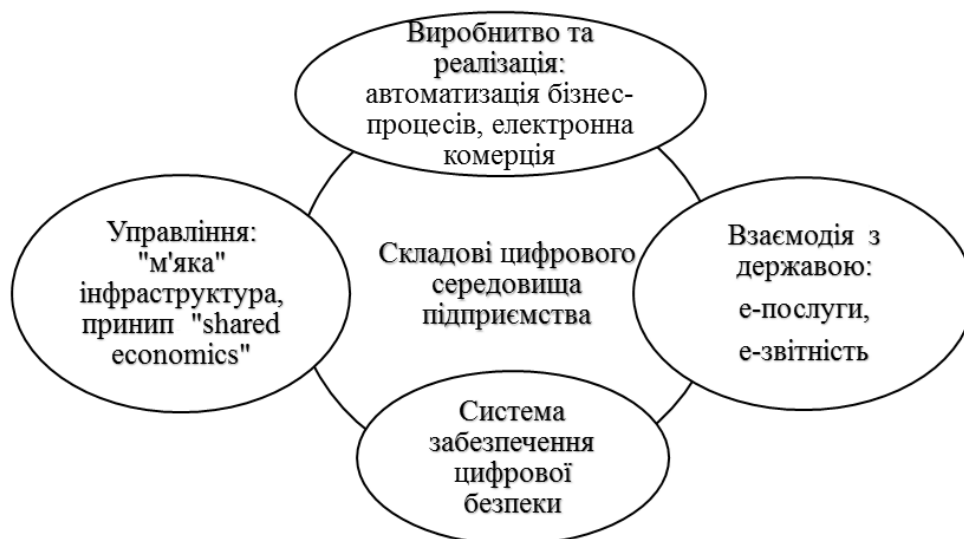
<b>Основні принципи</b>	<b>Зміст принципів</b>
Комплексність або системність	Гарантування захищеності майна, інформації, персоналу й інших сфер діяльності від можливих небезпек і загроз
Своєчасність	Своєчасне виявлення на ранніх стадіях деструктивних обставин, вжиття заходів щодо їх запобігання
Економічність	Витрати на забезпечення діяльності системи економічної безпеки повинні бути економічно доцільні й оптимальні, оскільки перевищення цього рівня показує неспроможність самої системи
Компетентність	Систему економічної безпеки необхідно доручати професіоналам, які мають досвід своєчасної оцінки ситуації та вірного прийняття рішень
Стандартизація	Розробка та використання відкритих, функціонально сумісних стандартів є базовим елементом розвитку та поширення цифрових технологій. Системи електронної комерції, біржових і фінансових ринків мають дотримуватися міжнародних та європейських стандартів
Цільове призначення	Цифрова економічна безпека має бути націлена та спрямована на створення додаткових переваг (вигоди) для бізнесу

Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах цифрових технологій безпосередньо пов'язане з забезпеченням цифрової безпеки. Кардинальні технологічні зміни, пов'язані з економікою знання, які відбувалися в світовому співтоваристві в останній третині ХХ століття і особливо в ХХІ столітті, призвели до суттєвого підвищення ролі інноваційних процесів і людського капіталу, зростання невизначеності та підприємницьких ризиків, що прямо пов'язане з цифровою безпекою.

Економічна безпека завжди відігравала важливу роль в діяльності підприємства, яке було націлене на досягнення поставлених цілей. Однак на даному етапі

розвитку економіки необхідно додатково звернути увагу на таку складову системи економічної безпеки, як інформаційна безпека. З впровадженням в життя цифрової економіки інформаційна безпека може стати самостійним елементом оточення підприємства, оскільки виявлення загроз, запобігання небезпекам, викриття шахрайства в цифровому середовищі підприємства створює умови для досягнення цілей фінансово-господарської діяльності організації, гарантує сталий розвиток підприємства та його економічну й інформаційну безпеку, що має першочергове значення в умовах цифрової економіки.

На сьогоднішній день практика діяльності суб'єктів підприємництва підтверджує поступове утворення нового – цифрового середовища діяльності організації (рис. 1), яке характеризується переліком особливих рис й ознак, що в цілому створює нагальну потребу в регламентації поведінки, забезпеченні комунікацій та безпеки всередині цього специфічного середовища.



**Рис. 1. Деякі елементи цифрового середовища організації**

Прозорість цифрової економіки дає можливість отримання будь-якої інформації багатьом економічним агентам, в тому числі і тіншовим, внаслідок чого гостро постає питання про забезпечення економічної та інформаційної безпеки. Застосування технологій цифрової економіки, будучи фактором розвитку економіки та вдосконалення функціонування громадських і державних інститутів, одночасно породжує нові інформаційні загрози.

Відкритість суб'єктів підприємництва обумовлює те, що цей сегмент національної економіки стає більш вразливим для негативного впливу сторонніх осіб

і може призвести до все більшого розвитку тіньової економіки в цілому. Зростають масштаби комп'ютерної злочинності, перш за все у кредитно-фінансовій сфері. Так, організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) опублікувала дослідження «Перспективи цифрової економіки ОЕСР 2017» [3], в якому зазначається, що на фоні зростаючої інтенсивності використання інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ), підприємства та люди стикаються з підвищенням ризику в області цифрової безпеки та захисту особистої інформації.

До основних проблем економічної безпеки віднесені проблеми захисту даних підприємства від кібер-атак, а також корпоративних даних, на належному рівні в умовах стрімкого розвитку цифрових інструментів в економіці.

Таким чином, цифрова трансформація, яка проводиться в багатьох галузях економіки, призвела до того, що змінився масштаб діяльності економічних суб'єктів, і з'явилися нові ризики й загрози, з яким раніше світ не стикався.

В сучасних умовах виникнення загроз безпека цифрових даних стає одним з основних напрямків забезпечення безпеки. В даний час атаки на системи зберігання даних стають все більш складним явищем, тому питання забезпечення цифрової та інформаційної безпеки повинні виступати пріоритетним завданням у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Ще одним наслідком повсюдного впровадження цифровізації економіки стала трансформація зовнішнього оточення суб'єктів підприємництва та утворення нового його елементу – цифрового середовища. Відповідно до цього, до основних причин, що впливають на забезпечення належного рівня економічної безпеки в секторі підприємництва в умовах розвитку цифрових технологій, необхідно віднести тіньову економічну діяльність та низьку компетентність підприємців стосовно даного питання.

Високий рівень тіньової економіки, корупції та низький рівень економічної безпеки суб'єктів підприємництва становлять загрозу для реалізації залучення інвестицій, впровадження інновацій та діджиталізації економіки держави в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Farber, V. (2018). Financial aspects of economic security. *ITMO Scientific Journal, Series of Economics*, 4, 54–55. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2018-11-4-52-61>.
2. OECD (2019) What potential does digital entrepreneurship have for being exclusive? <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/28e047ba-en.pdf?expires=1613922303&id=id&accname=-guest&checksum=592B27EDA79366473426861B5CC04B72>.

3. OECD (2017) OECD Digital Economy Outlook 2017, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264276284-en>.
4. Prikhodko, E. (2018) Digital economy: opportunities and threats of economic security. 5 International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts, SGEM Bulgaria, Albena, 26 Aug. – 1 Sept. 2018, Sofia : STEF92 Technology Ltd., vol. 5, iss. 1.5. P. 277-284. DOI: 10.5593/sgemsocial2018/1.5/S05.035.
5. Thomas, A., Passaro, R., Quinto, I. (2019). Developing Entrepreneurship in Digital Economy: The Ecosystem Strategy for Startups Growth. DOI: 10.5772/intechopen.85423.
6. Wu, Y., & Meng, F. (2019). Categorizing security for security management and information resource management. *Journal of Strategic Security*, 11 (4), 72–84. <https://doi.org/10.5038/1944-0472.11.4.1694>.
7. Бакай, В. (2017) Формування механізму економічної безпеки підприємства як інструменту забезпечення його стійкого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 6 (1). 21–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6\(1\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(1)_5).
8. Дергачова, В., Колешня, Я. (2017). Вплив сучасних інформаційних технологій на економічну безпеку підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 10.20535/2307-5651.14.2017.108717.
9. Мельничук, Г., Мамалига, В. (2020) Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Приазовський економічний вісник*, вип. 2 (19), С. 125–130. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/23.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/23.pdf)
10. Передерій, Т. (2019) Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*, № 2 (37), С. 201–204.
11. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (Україна) (2019) № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.
12. Ставицький, А. (2018) Економічна безпека України: стратегія та механізми забезпечення. Київ: АграрМедіа Груп, 464 с.
13. Сопільник, Л., Скриньковський, Р., Ковалів, М. та ін. (2020). Розвиток цифрової економіки в контексті забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Траекторія науки*, вип. 6 (5), С. 2023–2032.
14. Ткачук Г. (2019) «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*, т. 11, вип. 4, С. 42–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2019\\_11\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_4_7).

## **ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах нестабільності та суперечності процесів реформування в українській економіці одним з найважливіших завдань розвитку вітчизняного бізнесу являється формування стійкої системи економічної безпеки підприємств. Завдання економічної безпеки полягає у мінімізації наслідків окремих негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовища.

Одним зі значимих елементів системи економічної безпеки є податкова безпека, яка визначається мірою захищеності підприємства (як платника податків) від фінансових й інших втрат податкового характеру.

Механізмом забезпечення податкової безпеки підприємства є формування раціональної системи моніторингу та управління податковими ризиками, під якими розуміється вірогідність виникнення потенційної загрози додаткових витрат (донарахування податків, штрафи, пені і тому подібне) внаслідок недотримання законодавчих актів у сфері оподаткування, здійснення податкових правопорушень, що спричиняє зростання податкового навантаження [1]. Тут і виникає потреба у впровадженні системи податкового комплаєнса.

Достатньо багато вітчизняних вчених присвячують свої наукові дослідження категорії «комплаєнс»: Н. В. Москаленко, О. В. Овсієнко, Г. А. Нерсесян, Т. В. Момот, Ю. І. Мізік, С. Я. Політучій, О. М. Колодізев, О. В. Коцюба та інші. Однак, в роботах українських авторів комплаєнс розглядається, в основному, в межах протидії корупції або в фінансово-кредитній сфері.

В результаті недостатньо дослідженими залишаються питання регуляторного комплаєнсу у інших сферах, які характеризуються значним регулюванням з боку держави. Таким, наприклад, є податковий комплаєнс.

**Метою роботи** є висвітлення основних положень податкового комплаєнсу як фактору забезпечення податкової безпеки підприємства та впровадження податкового комплаєнсу на вітчизняних підприємствах.

У різних сферах та юрисдикціях у поняття «комплаєнс» вкладається різноманітна функціональність в залежності від специфіки конкретної організації. Тому за допомогою створених додаткових процесів в галузі комплаєнса

таке підприємство в змозі реалізувати персональну структуру комплаєнс-контролю.

Комплаєнс походить від англійського слова *compliance* – згода, відповідність (*to comply* – відповідати) [2]. У широкому значенні слова комплаєнс означає відповідність нормам закону, стандартам і регулятивним встановленим правилам. У вузькому сенсі комплаєнс – це виявлення ризиків порушень законодавства при використанні як ресурсів комерційних організацій, так і державних коштів, а також ознак фактів корупції.

У контексті бізнесу комплаєнс означає законність дій компанії в цілому і кожного її співробітника (від топ-менеджменту до всіх філій та підрозділів). В очах контрагентів комплаєнс-перевірка підтверджує, що ви відповідаєте вимогам законодавства, запропонованим правилам, нормам певних стандартів і/або умовам договору [3].

При цьому впровадження системи комплаєнс має бути спрямоване на вирішення одночасно декількох завдань [1]:

- виконання формальних вимог законодавства, регулюючих органів, інвесторів, бізнес-партнерів;
- забезпечення правового захисту від претензій з боку регуляторів, пом'якшення штрафних санкцій;
- поліпшення ділового іміджу, підвищення довіри з боку органів, які проводять перевірку;
- як протидія корупції.

Оскільки система комплаєнс в цілому є сукупністю процесів і процедур, спрямованих на забезпечення відповідності організації вимогам вживаного законодавства, то ця система у рамках оподаткування дозволить зменшити протиріччя, що виникають між платником податків і податковими органами.

Основною метою податкового комплаєнса є мінімізація фінансово-економічних, правових і податкових витрат, що виникають в результаті порушення податкового законодавства. Крім того, податковий комплаєнс забезпечує дотримання й інших регуляторних вимог (МСФЗ, МСА та інших стандартів), що пред'являються до процесу оподаткування в організації.

Система податкового комплаєнса дозволяє завчасно виявляти та впливати на податкові ризики, а якщо вони вже сформовані, – адекватно оцінювати



і мінімізувати їх негативні наслідки, що по суті і є основою забезпечення податкової безпеки підприємства.

Перші кроки комплаєнс-контроль зробив у банківській сфері [4]. У 2003 році Базельський комітет з питань банківського нагляду опублікував консультативний документ «Служба комплаєнс у банках» (Compliance function in banks) [4], у якому міститься набір рекомендацій з побудови ефективної системи корпоративного управління в кредитних організаціях. Цим документом рекомендувалося розмежувати функції внутрішнього аудиту, комплаєнс-контролю та ризик-менеджменту. Процедури комплаєнса досить швидко перейшли з банківської сфери в інші галузі економіки. Порівняно нещодавно вони почали застосовуватися і в корпоративному податковому контролі. Так виник податковий комплаєнс [4].

Міжнародний досвід показує, що питання впровадження податкового комплаєнса не стоїть; його давно і успішно впроваджують. Наприклад, у Франції в 2019 році запущена програма податкового моніторингу, яка включає:

- розвиток інструментів такого моніторингу для великого бізнесу;
- податкова підтримка малого та середнього бізнесу, що персоналізується;
- перевірка дотримання податкового законодавства третьою стороною;
- підтримка французьких компаній за кордоном (виявлення труднощів з іноземними податковими органами, підтримка в частині міжнародної юридичної і економічної експертизи) [5].

Податковий комплаєнс є частиною стандартів відповідального ведення бізнесу, які знайшли своє відображення в Керівництві ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) для багатонаціональних підприємств.

Податковий комплаєнс в найширшому сенсі означає відповідність податковим нормам закону, стандартам і встановленим правилам. Якщо платник податків впровадив податковий комплаєнс і може виявляти та повідомляти про істотні ризики податкової адміністрації, роль контролюючого органу може бути зосереджена на оцінці системи моніторингу самого платника податків, а не на детальній перевірці його операцій [6].

Безумовно, важливою складовою впровадження комплексного податкового комплаєнса є оцінка не лише власних податкових ризиків компанії, але і податкових ризиків контрагентів. Вимога до належного управління податковими ризиками пред'являється до контрагентів компаніями з метою мінімізувати власні бізнес-ризиків. Значною мірою потребу в оцінці фінансових ризиків

контрагентів і клієнтів відчувають компанії фінансового сектору: інститути розвитку, банки, інвестиційні фонди. Так, наприклад, розвиток інструментарію Європейського інвестиційного банку (ЕІБ) припускає, що від контрагентів очікується [7]:

- дотримання застосованих національних, європейських і (чи) міжнародних правил і утримання від використання заходів, спрямованих на ухилення від сплати податків;

- зберігання та надання точної й актуальної інформації про власників-бенефіціарів;

- відмова від використання трансграничних структур за участю юрисдикцій з виявленими недоліками належного податкового управління провідними організаціями (зокрема, ОЕСР), які мотивовані виключно податковими міркуваннями і не мають якої-небудь економічної суті;

- відповідність принципу «витагнутої руки» для операцій з пов'язаними сторонами [7].

Концепції належної обачності відомі податковому праву низки зарубіжних країн. Наприклад, в Польщі відповідно до нових правил, платники податків зобов'язані проявляти належну обачність при перевірці умов, що дозволяють застосовувати знижену ставку податку або звільнення від податків. При оцінці того, чи діяв платник податків з належною обачністю, слід брати до уваги характер і масштаб ділової активності, здійснюваної підприємством [8].

Служба з податків і митних зборів Великобританії (HMRC) вказує, що у разі, якщо платник податків не проявив належної обачності при закупівлі та митному декларуванні імпортованого товару, і на підставі неправдивої інформації від контрагента припустимо заниження сум ПДВ або митних виплат, він нестиме солідарну відповідальність за податкові або митні правопорушення. У 2017 році HMRC склала детальне керівництво про те, як забезпечити достатній рівень обачності, на що звертати увагу в таких угодах, і які дії робити для перевірки контрагента [9].

Щоб проводити оцінку податкових ризиків контрагента, необхідно використати інформацію з різноманітних джерел, включаючи інформаційні ресурси податкових адміністрацій. Наприклад, в Естонії створена система «Оцінка податкової поведінки» – нова електронна послуга для підприємств з отримання інформації і оцінок щодо їх податкової поведінки від Податково-

митного департаменту. Окрім загальнодоступних даних про кожну компанію, розраховуються дві оцінки податкової поведінки: оцінка податкової дисципліни та оцінка стану податкових справ. Оцінки розраховуються на підставі даних, захищених податковою таємницею, і будуть видні тільки представникам компанії [10].

За допомогою рейтингів податкової поведінки компанії також можуть швидко та легко проводити перевірку цих своїх контрагентів за транзакціями, щоб переконатися, що податкові питання їх партнерів в порядку. Для цього бізнес-оператори можуть звертатися до своїх партнерів по угодах з проханням отримати доступ до інформації про рейтинги партнерів.

Для українських компаній обов'язковою умовою впровадження комплаєнс-контролю є співпраця з зарубіжними компаніями, оскільки в такому випадку діяльність українських компаній потрапляє під юрисдикцію міжнародного права.

Наведемо приклад компанії Siemens після корупційного скандалу 2008 року [12]. Компанією були сформовані правила, які повинні були звести до мінімуму ймовірність повторення ситуації. Девіз «Тільки чистий бізнес – це бізнес Siemens» підкреслює відсутність толерантності до корупції і порушень правил конкуренції. Для цього корпорація розробила внутрішні документи, дійсні для всіх підрозділів і постачальників. Компанія розміщує щорічну звітність на офіційному сайті. Також там можна повідомити про факти порушень [12].

Хоча потрібно відмітити, що у 2019 – 2020 рр. була прийнята ціла низка законів, які торкнулися фактично будь-якого бізнесу. Наприклад, з 01.01.2020 р. набрав чинності Закон «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо викривачів корупції [13]. Потім 29.12.2019 р. набув чинності ще один закон, який стосується комплаєнса – «Про внесення змін до Податкового кодексу України» [13] у зв'язку з ратифікацією Угоди між Урядом України та Урядом США для поліпшення виконання податкових правил і застосування положень Закону США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA)» [13]. Ще зміни у комплаєнс-процесі передбачають Закони України № 128-IX «Про внесення змін до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» [13] і № 129-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо

детінізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг» [13], які частково набули чинності 19.04.2020 р., а також нова редакція Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [13], що набув чинності 28.04.2020 р. Ці законодавчі акти стосуються протидії корупції, що безпосередньо торкається і податкового комплаєнса.

Також можна згадати, що у 2019 році у рамках реалізації Програми ЄС «Підтримка державного управління фінансами для України – EU4PFM» міжнародні експерти EU4PFM провели у ДФС семінар і робочу сесію на тему «Стратегія сприяння добровільному дотриманню податкового законодавства (Комплаєнс стратегія)» [19]. Це був перший крок на шляху до якісних змін у підходах до податкового адміністрування та сприйняття податкових органів платниками, що дозволить вивести відносини з платниками податків на зовсім новий рівень, який ґрунтується на довірі та партнерстві [19]. Але те, наскільки практично буде реалізована ця Програма, ДФС не навела, і як ці всі заходи впливатимуть на подальше втілення податкового комплаєнса на підприємствах України ще треба аналізувати.

Та все ж таки, для чого передбачений податковий комплаєнс, і які проблеми вирішить його впровадження на підприємстві? Розглянемо ці питання з боку джерел податкових ризиків.

Податковий комплаєнс передбачений для того, щоб завчасно виявити податкові ризики та попередити виникнення ситуацій, з якими вони пов'язані, а якщо виключити подібні ситуації неможливо – оцінити податкові ризики та знизити їх рівень.

Податкові ризики можна розділити на внутрішні (бізнес-рішення) та зовнішні (до них відносяться специфіка податкового законодавства, правозастосовна практика тощо). Причому до сфери податкового комплаєнса відносяться тільки рішення, які не пройшли податкової експертизи в компанії (або у аудиторів, консультантів) з питань, за якими законодавство і (або) практика мінливі.

Проведення ідентифікації та оцінки ризиків є необхідною попередньою роботою, яка проводиться перед виконанням основного завдання – мінімізацією ризиків. Якщо ж контроль податкових ризиків недостатній, то це може призвести до вкрай негативних наслідків: зниження вартості бізнесу, значної переплати податків, адміністративних і карних переслідувань, навіть банкрутства компанії [3].

Фахівці з податкового комплаєнса проводять поточний, регулярний або разовий аудит, після чого виявляють ризики та пропонують способи їх скорочення. Регулярний аудит може проводитися за період 1–3 роки. Разовий аудит можуть проводити перед конкретною операцією, щоб оцінити можливі наслідки та запобігти ризикам [3].

На наш погляд, не можна ототожнювати комплаєнс і систему внутрішнього контролю, оскільки в основі комплаєнс-функції лежить превентивний контроль (тобто комплаєнс працює в попереджувальному режимі), в той час як внутрішні контролери проводять аналіз вже dokonаних фактів господарської діяльності та встановлюють їх відповідність вимогам податкового законодавства.

Також невірно вважати податковий комплаєнс елементом лише системи внутрішнього контролю податків, оскільки деякі функції податкового комплаєнса виходять за рамки системи внутрішнього контролю, в тому числі: моніторинг ефективності управління податковим ризиком; виявлення випадків конфліктів інтересів з перевіряючими органами; виявлення та аналіз операцій, які з точки зору податкового законодавства носять двоякий характер.

Податковий комплаєнс формує фундамент внутрішнього контролю над податками в будь-якій організації. У той же самий час, податковий комплаєнс – це елемент і ризик-менеджменту, оскільки однією з основних його завдань є управління податковими ризиками.

Тому, на наш погляд, податковий комплаєнс необхідно розглядати як частину системи внутрішнього контролю податків й одночасно як невід'ємний елемент системи корпоративного управління податковими ризиками, об'єднання функцій яких може забезпечити синергетичний ефект, який буде сприяти підвищенню рівня податкової безпеки підприємства.

Ефективність функціонування податкового комплаєнса на підприємстві багато в чому залежить від грамотної його інтеграції в пов'язані підсистеми корпоративного управління, в тому числі системи ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та податкової безпеки.

Тому впровадження податкового комплаєнса в систему управління підприємством необхідно проводити поетапно і тільки на основі системного підходу. Будь-які позасистемні спроби «вбудувати» комплаєнс в існуючу структуру управління можуть завдати шкоди як бізнесу в цілому, так і перешкодити ефективному та результативному виконанню податкової функції. Іншими словами, безсистемність

при організації податкового комплаєнса спричинить за собою великі, більші ніж заплановані, фінансові витрати на організацію даної системи.

Як уже зазначалося, податковий комплаєнс носить превентивний характер, що безпосередньо впливає на склад комплаєнс-процедур. Комплаєнс-процедури, які належать до сфери оподаткування, повинні бути спрямовані на виявлення потенційних податкових ризиків, що загрожують підприємству, а також на зіставлення дій з їх запобігання з можливими наслідками для визначення й оцінки обраних способів і методів забезпечення податкової безпеки.

Впровадження податкового комплаєнса, який, об'єднуючи в собі функції системи внутрішнього контролю податків і корпоративного управління податковими ризиками, забезпечить синергічний ефект при мінімізації податкових ризиків та підвищить рівень податкової безпеки підприємства.

Впровадження податкової комплаєнс-стратегії в господарську діяльність вітчизняного підприємства будь-якої юрисдикції призведе до необхідного зменшення податкових ризиків, а саме: недотримання вимог податкового законодавства, спрощення подання будь-якої звітності та сплати податків, спільними зусиллями усунування перешкоди в майбутньому.

Необхідний розроблений алгоритм дій щодо впровадження податкового комплаєнса буде сприяти більш раціональному його функціонуванню за рахунок оптимальної інтеграції в пов'язані підсистеми управління підприємством. Практична ж реалізація розроблених комплаєнс-процедур дозволить своєчасно відстежувати й ефективно протистояти податковим ризикам різних видів, що скоротить фінансово-економічні, правові та податкові витрати підприємства, які виникають внаслідок порушення податкового законодавства.

### Список використаних джерел

1. Власова О. Є. Податковий комплаєнс як спосіб забезпечення податкової безпеки підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент* : тези доп. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 7-8 листоп. 2019 р.). Харків, 2019. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2326/2208> (дата звернення: 18.02.2021).
2. Словник бізнес-термінів. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19436> (дата звернення: 04.02.2021).
3. Youcontrol. Інтернет видання. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho> (дата звернення: 04.02.2021).
4. Compliance and the compliance function in banks: Basel Committee on Banking Supervision. 2005. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf> (дата звернення: 18.02.2021).

5. Програма податкового моніторингу. Франція. URL: <http://www.finances.gouv.fr/>.
6. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobotnictva-ta-rozvitku> (дата звернення: 04.02.2021).
7. Європейський інвестиційний банк (ЕІБ). URL: <https://mof.gov.ua/uk/eib> (дата звернення: 18.02.2021).
8. Закон Польщі від 15 лютого 1992 року про корпоративний прибутковий податок. URL: <https://fbs-tax.com/uk/tax-planning/poland/taxation-in-poland/> (дата звернення: 04.02.2021).
9. Керівництво HMRC по зниженню ризиків ухилення від податків. Великобританія. URL: <http://www.hmrc.gov.uk/> (дата звернення: 04.02.2021).
10. Податково-митний департамент Естонії. URL: <http://www.emta.ee> (дата звернення: 04.02.2021).
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 р. «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015. Офіційний вісник України. 2015. № 43. Ст. 1353.
12. Компанія Siemens заплатить штраф за підкуп грецьких чиновників. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/272147/kompaniya-siemens-zaplatyt-shtraf-za-pidkup-gretskyh-chynovnykiv> (дата звернення: 04.02.2021).
13. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2021).
14. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106–112. 750
15. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. Економічний простір. 2018. № 134. С. 173–185.
16. Нерсисян Г. А. Фінансові комплаєнс-стратегії як універсальні моделі для стратегічного менеджменту у інших галузях бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 15 (2). С. 16–20.
17. Момот Т. В., Мізік Ю. І., Політучій С. Я. Антикорупційний комплаєнс у системі стратегічного моніторингу кадрової безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6. С. 167–174.
18. Колодізев О. М., Коцюба О. В. Морфологічний аналіз сутності поняття «комплаєнс» як основа фінансової стабільності банку. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 365–373.
19. У ДФС розпочато підготовку Комплаєнс стратегії. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/386784.html> (дата звернення: 03.03.2021).
20. What is COMPLIANCE, або Як оцінювати податковий ризик? URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100013546-what-is-complianceabo-yak-otsinyuvati-podatkoviy-rizik?issue=5715>. (дата звернення: 03.03.2021).

## ВПЛИВ НЕГАТИВНИХ МОРАЛЬНИХ ЕМОЦІЙ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ситуації суспільної взаємодії досить часто розглядаються в соціально-економічних дослідженнях, оскільки відносини обміну по суті є міжособистісними. Мова може йти про ситуації співпраці, переговорів і довіри. Існують деякі підходи до їх вивчення в рамках економічних досліджень, особливо з позицій теорії ігор, мережевої теорії і маркетингових досліджень. Проте аналіз впливу моральних емоцій є особливо актуальним в розглянутих ситуаціях обмінних відносин в контексті соціальних дилем, оскільки вони є невід'ємною частиною соціального буття та буття особистості.

Соціальні дилеми стосуються тих ситуацій, коли прагнення до особистої вигоди протистоїть колективному добробуту. У науковій літературі, яка пов'язана з теорією ігор та експериментальними дослідженнями [31], соціальні дилеми представлені через такі кооперативні ігри, як «Дилема в'язня» (Prisoner's dilemma), «Гра на створення суспільного блага» (Public goods game), «Трагедія общин» (Tragedy of the commons). Йдеться про ситуації, в яких для кожного економічного агента існує можливість прийняття опортуністичної поведінки з метою найбільшого виграшу в грі незалежно від інтересів й обраної поведінки інших гравців. У розглянутих іграх опортуністична поведінка всіх гравців призводить до більш низького виграшу (індивідуального та колективного), ніж у разі, коли кожен гравець прийняв би узгоджене кооперативне рішення [18]. У даному випадку ілюструється знаменита «Проблема безбілетника» (Free-rider problem). В рамках соціальних проблем учасники стикаються з протиріччям між оптимізацією на користь своїх власних виграшів (ухилитися) й оптимізацією на користь колективної вигоди (співпрацювати).

Підтримка стабільних нормальних відносин під час переговорів найчастіше пов'язана з компромісами (поступками), що може обумовлювати виникнення протиріччя в рамках інтересів переговорників. Учасники переговорів можуть приймати альтернативні рішення – максимізація власної вигоди або ж максимізація колективної вигоди. Крім того, навіть якщо кожна сторона в ході переговорів отримує максимальну вигоду (намагаючись привласнити собі



максимально можливий виграш незалежно від рішень інших), то вибір такої стратегії усіма гравцями може привести до зриву переговорів між ними, припускаючи нульовий або навіть негативний прибуток (якщо враховуються витрати на пошук партнера).

В рамках розглянутих міжособистісних відносин дотримання (або недотримання) соціальних і моральних норм, а також емоції, що виникають при цьому, відіграють найважливішу роль в процесі прийняття управлінських фінансово-економічних рішень.

Пізнавальний характер моральних емоцій, етичні переживання моралі та права в аксіологічному контексті соціального буття, а також допустимої та доречної суспільної поведінки, досить широко розглянуті в філософських роботах [1; 5; 6; 8–10; 27; 37; 38]. Економічні агенти можуть порушувати деякі соціальні чи моральні норми (рівність, розподільна справедливість, взаємність, довіра або співробітництво) з метою оптимізації їх особистої вигоди. Через такого роду порушення індивіди можуть зазнати впливу негативних моральних емоцій, пов'язаних з оцінюванням (наприклад, гнів, відраза) і відповідними механізмами покарання. В даному випадку зазначені моральні емоції можуть перешкоджати опортуністичній поведінці (невигідній для колективних інтересів) індивідів, і навпаки – сприяти соціально прийнятній поведінці співпраці, альтруїзму або великодушності.

Окремі аспекти впливу морально-етичних норм на прийняття управлінських рішень в різних сферах підприємницької діяльності розглядалися в роботах [2; 17; 34; 35]. У низці досліджень піднімалися проблеми потенційних негативних наслідків впливу деяких соціальних та емоційних чинників на управлінські рішення в фінансово-кредитній системі [3; 4; 7; 25; 26] з точки зору економічної безпеки держави.

У численних наукових працях з експериментальної економіки та соціальної психології відзначається особлива роль моральних емоцій в розглянутих ситуаціях соціальної взаємодії [21]. Крім того, деякі з розглянутих емоцій більш формально інтегровані в економічну теорію шляхом їх включення в так звані моделі «Соціальних переваг», в рамках яких економічні агенти надають значення не тільки власному особистому добробуту, але і добробуту тих індивідів, з якими вони взаємодіють.

**Метою роботи** є визначення специфічних особливостей впливу моральних емоцій з негативною валентністю (гніву та відрази) на процес прийняття управлінських фінансово-економічних рішень в ситуаціях соціальних дилем. Для досягнення поставленої мети необхідно:

- обґрунтувати стимулюючий характер прямого впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на прийняття доречної в соціальному плані економічної поведінки;

- виявити потенційні обмеження, які знижують позитивний ефект впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на управлінські рішення в контексті соціально прийнятної поведінки економічних агентів.

Інформаційну базу дослідження становлять присвячені моральним емоціям тематичні наукові роботи (теоретичного та прикладного характеру) в сфері експериментальної і поведінкової економіки, менеджменту організацій, філософії, а також психології. В основі цих робіт лежить міждисциплінарний підхід. Для проведення дослідження використані методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогій, формалізації, узагальнення тощо.

Однією з перших видатних робіт в сфері експериментальної економіки, в якій розглянуто вплив моральних емоцій з негативною валентністю на соціально прийнятну поведінку, є дослідження [15]. Автори даної роботи виокремлюють «альтруїстичну» караючу поведінку та неодноразово показують в «Public goods game», що існування можливості покарання істотно збільшує рівень співпраці, в порівнянні з еталонною ситуацією, коли можливість покарання не передбачена. В рамках даної гри 4 гравця (між ними відсутній прямий контакт) будуть разом грати. Кожен гравець отримує спочатку 20 ігрових балів. Він може залишити їх у себе або вносити свій вклад в загальний фонд (суспільне благо). Виграш кожного гравця дорівнює кількості ігрових балів, які він вирішив зберегти у себе, плюс загальна сума (внесена кожним гравцем в загальний фонд), помножена на певний коефіцієнт (в даному випадку 0,4). Наприклад, якщо перший гравець вирішує залишити у себе 10 ігрових балів, а загальний фонд становить 25 балів (включаючи внесок першого гравця), то його виграш в кінці гри складе 20 ігрових балів ( $10 + 25 \times 0,4 = 20$ ).

Для кожного гравця домінуючою стратегією буде нульовий внесок, в той час як сукупні виграші будуть максимальні, коли кожен гравець вносить свій внесок до загального фонду. В рамках гри можливість покарання полягає

в тому, що після першого етапу (коли кожен гравець вирішує, скільки він хоче внести до загального фонду) у кожного гравця є можливість на основі аналізу внесків інших гравців в його групі прийняти рішення щодо їхнього покарання (або не приймати такого рішення). Кожен гравець визначає суму покарання в ігрових балах для інших гравців. Виграш гравця зменшується на 10 % від загальної суми покарання, визначеної для нього іншими гравцями. Отже покарання має свою ціну; і ця ціна зростає відповідно до суми «штрафних» ігрових балів. Таким чином, в рамках даної версії гри гравцеві для максимізації результату краще не бути покараним, оскільки покарання має свою ціну і знижує його кінцевий виграш.

Для того, щоб мати можливість спостерігати вплив механізму покарання, автори зазначеної роботи [15] залучають гравців до 10 повторень гри з механізмом покарання і 10 повторень без нього. Більше того, автори представляють два режиму гри:

– «Партнер», при якому кожна група з 4 гравців залишається незмінною протягом 20 повторень;

– «Незнайомиць», при якому кожна група з 4 гравців змінюється в кожній грі, тобто жоден з гравців не грає двічі з одним і тим самим індивідом.

Отже, в режимі гри «Партнер» може мати місце стратегічний інтерес до покарання з метою стримування гравців від опортуністичної поведінки в майбутніх іграх. Режим гри «Незнайомиць» дає можливість не враховувати такий стратегічний аспект.

Проте, як вже було зазначено раніше, в двох режимах гри («Партнер» і «Незнайомиць») у гравців є можливість застосовувати механізм покарання; і вони використовують цю можливість, штрафуючи «Неплатників» внесків до загального фонду. Таким чином, рівні співпраці між гравцями значно зростають. Більш того, даний ефект проявляється також через очікування (прогнозування), оскільки спостерігається значне зростання рівня внесків гравців в загальний фонд, починаючи з першої гри, коли з'являється можливість застосування покарання (при цьому відзначимо, що до першої гри покарання не може застосовуватися).

На думку авторів роботи [15], потенційні «Безквиткові пасажери» стикаються з серйозною очікуваною загрозою. Ті ж гравці, які співпрацюють (вносять вклад в загальний фонд), можуть під впливом дуже сильних негативних емоцій

(дані індивіди відчувають, що їх використовують, і вважають таку ситуацію несправедливою) приймати рішення щодо покарання «Безбілетних пасажирів». В очікуванні матеріального покарання «Безквиткові пасажири» збільшують рівень своєї співпраці при формуванні загального фонду [28].

Таким чином, автори роботи [15] вважають, головна причина матеріального покарання – це емоції гніву й обурення, що викликані трансгресивною та некооперативною поведінкою індивіда-порушника. Також автори вказують на те, що за наявності серйозного матеріального покарання (викликається емоцією гніву) можна домогтися ситуації майже повної співпраці між індивідами (хоча, якщо висунути припущення про раціональність і пошук особистої вигоди, то співпраці не повинно бути).

Механізм покарання також дає можливість запобігати поширенню «безквиткової поведінки». Дійсно, коли відсутня можливість матеріально карати, індивіди, які співпрацюють, не можуть впливати на поведінку індивідів-егоїстів. Ось чому сумлінним індивідам доводиться коригувати в бік збільшення своєї внески в загальний фонд за «Безбілетних пасажирів» [15]. Натомість, наявність можливості матеріально карати дозволяє змусити індивідів-егоїстів збільшити на прийнятний рівень свої внески в загальний фонд. Матеріальне покарання називається «альтруїстичним» в тому сенсі, що гравці використовують його, навіть якщо вони знають про те, що не зможуть отримати особисту вигоду від застосування такого покарання до інших (режим гри «Незнайомець»).

Таким чином, емоція гніву викликає бажання помсти з вимогами компенсації за несправедливість, що призводить до застосування заходів покарання по відношенню до осіб з асоціальною поведінкою. Такий механізм покарання створює необхідні умови для появи соціально прийнятної поведінки, оскільки веде до ситуації майже повного співробітництва і його підтримки. Отже, чітко спостерігається вплив емоції гніву (в тому числі праведного) на прийняття індивідами-порушниками соціально прийнятної поведінки.

Вплив емоцій гніву або осуду на виникнення співпраці між індивідами було розглянуто також і в інших роботах. Наприклад, в роботі [22] відзначається, що співпраця може підтримуватися простим моральним засудженням спостережуваної поведінки інших гравців (нематеріальне покарання). У роботі [13] вказують на те, що в звичайних умовах багато учасників готові демонструвати своє обурення (вираз незадоволеного обличчя) тим, хто не проявляє співпраці. Схожі результати

були також отримані в роботах [10; 11; 19; 36] стосовно деяких торгових ігор. В даному випадку – це ігри «Владний поділ» (Power-to-take game) та «Ультиматум» (Ultimatum game), в яких один з гравців робить пропозицію, а другий гравець може її прийняти або відхилити, а також гра «Диктатор» (Dictator game), в якій друга сторона більше не має права вето. Докладний огляд особливостей згаданих ігор представлений в роботах [29, 30].

В роботі [10] відзначається ефективна стримуюча роль емоцій гніву та презирства, коли один з гравців висуває навмисно несправедливу пропозицію.

У той же час, в роботі [36] розглядається роль негативних емоцій (в тому числі гніву) в переговорних ситуаціях і вказується, що коли у гравців немає інших засобів комунікації, вони вважають за краще висловлювати свої негативні емоції стосовно несправедливої торгової пропозиції в «Ultimatum game» через матеріальне покарання, відмовляючись від такої пропозиції, що в підсумку призведе до нульового виграшу для обох гравців. В даному випадку можна побачити, що індивіди готові йти на певні матеріальні втрати (через негативні емоції) для того, щоб мати можливість карати недобросовісних гравців, які висувають несправедливі пропозиції.

Автори роботи [9] надають нові емпіричні докази ключової ролі емоцій гніву та презирства при прийнятті індивідами рішень щодо матеріального покарання за допомогою раптової відмови (високовартісної) від угоди в торговельній грі. Однак, в роботі [36] відзначається, що при наявності у індивідів можливості явно виражати свої емоції за допомогою письмового повідомлення на папері, то вони використовують значно менш дороге покарання (відмова від пропозиції). Письмове повідомлення може потім бути розтлумачено як психологічне покарання, яке може викликати такі емоції, як сором або вина, у тих гравців, які роблять несправедливі пропозиції.

У ситуаціях, коли у гравців є можливість письмово виражатися, вони стикаються з вибором між двома видами покарання. Перший вид покарання є «дорогим» і здійснюється в матеріальній формі, а другий вид покарання – «недорогий» і здійснюється в нематеріальній формі. Таким чином, індивіди можуть бути готові погодитися на матеріальні втрати, щоб висловити своє невдоволення, але якщо у них є можливість, то можуть віддати перевагу менш затратним видам покарань.

Звичайний вираз такої негативної емоції, як гнів, може мати вплив на поведінку індивідів. Дійсно, в роботі [36] представлений ще один експеримент, пов'язаний з переговорами, але на цей раз на основі «Dictator game». У порівнянні зі стандартною версією даної гри, в даному випадку автори набагато рідше спостерігають поведінку, яка максимізує особистий виграш з боку активних гравців (тих, хто має право приймати в грі рішення), коли вони можуть отримувати написане іншим гравцем повідомлення після оголошення їхньої пропозиції.

Таким чином, результати показують, що навіть просто очікування психологічного покарання (міститься в повідомленні) часто призводить до прийняття соціально прийнятної поведінки. Хоча автори і вказують на те, що загрози завдання суттєвих покарань (присутні в «Ultimatum game») при їх застосуванні є економічно неефективними (буде нульова сума виграшу для обох гравців), але з позицій запобігання егоїстичної поведінки вони є найбільш ефективними.

На думку авторів роботи [23], такого роду механізм покарання доречний і в разі емоції відрази. У даній роботі вказується на близькість між емоціями гніву та відрази, оскільки обидві розглянуті емоції активуються в дуже близьких нейронних ділянках мозку.

У роботі [33] за допомогою інструментів медичної візуалізації встановлено, що відмова від несправедливих пропозицій в «Ultimatum game» корелює з високою активністю ділянки головного мозку, яка відповідає за емоцію гніву.

В роботі [23] проведено оцінку впливу індукції емоції відрази, в порівнянні з індукцією емоції смутку й індукцією нейтрального емоційного стану на поведінку випробовуваних в «Ultimatum game». Автори зазначеної роботи пояснюють, що в деяких ділянках головного мозку спостерігається схожа активність, коли люди відчувають емоцію відрази в результаті нюхового або візуального подразника, а також в результаті отримання несправедливої пропозиції в «Ultimatum game» (виміри проведені за допомогою магнітно-резонансної томографії). Таким чином, порушення норм справедливості та глибока відраза (в результаті сенсорного подразника) можуть включати перехресні нейронні механізми.

В роботі [23] вказується, що у випадку, якщо емоція відрази узгоджується з внутрішнім процесом, який має місце, коли стикаються з несправедливою пропозицією в «Ultimatum game», то індукція емоції відрази у гравців, які отримали такого роду пропозиції, повинна приводити до більш серйозних

наслідків (відмова від угоди) для гравців, які висунули несправедливі пропозиції, ніж у разі індукції емоції смутку або індукції нейтрального емоційного стану.

Індивіди, які відчують емоцію відрази, приймають значно менше торгових пропозицій в «Ultimatum game», ніж в разі двох інших розглянутих емоційних станів. Така відмінність пов'язана з тим, що індивіди, які попередньо відчували емоцію відрази, відхиляють істотну частину несправедливих пропозицій (ситуації, коли спочатку запропонована частка виграшу іншим гравцем становить менше ніж 50 %), ніж гравці в емоційному стані смутку або нейтральному емоційному стані. Такі результати показують, як емоція відрази (ускладнена тим, що її індукція здійснена до початку гри), подібно до емоції гніву, призводить до рішення гравців про відмову від несправедливих пропозицій в «Ultimatum game», а також спонукає вчинити акт покарання щодо індивіда (який запропонував такий несправедливий варіант) за його трансгресивну поведінку. В рамках повторюваних взаємодій такий механізм покарання може спонукати до прийняття соціально та морально адекватної поведінки індивідами-порушниками.

Покарання, як відповідної реакції постраждалої сторони, може бути недостатньо для запобігання появи опортуністичної поведінки. Наприклад, коли індивід розглядає можливість крадіжки у кого-небудь і передбачає, що крім жертви інші люди (наприклад, свідки) також можуть застосовувати до нього міри покарання, а очікування (прогнозування) таких заходів є цілком ймовірним, – це буде більш ефективним кроком для стримування потенційного злодія. В даному випадку підтримка соціальних норм досягається завдяки участі третьої сторони – особи, яке не постраждала від асоціальної поведінки порушника, але є свідком.

Крім цього, якщо бажання помститися в несправедливій ситуації виникає, коли людина переживає емоцію гніву (будучи жертвою несправедливості), то коли несправедливість стосується третьої особи, вона також може втручатися (в тому числі з метою помститися винуватцю). В даному випадку моральність такого покарання є очевидною, оскільки воно спрямоване на посилення соціальних і моральних норм з боку обурених індивідів, які переживають сильну емоцію гніву, але прямим чином не впливає на вчинене порушення. На думку авторів роботи [14], даний тип поведінки є ключовим, оскільки більшість моральних і соціальних норм не будуть підтримуватися, якщо тільки одні потерпілі від несправедливості індивіди будуть приймати рішення про покарання.

В роботі [12] представлені емпіричні докази існування й обґрунтованості такого роду покарання. Гравці беруть участь в «Public goods game», основні умови якої багато в чому є аналогічними до представлених в роботі [15]. В рамках кожної серії експерименту 2 групи по 4 учасники грають одночасно й окремо (кожна група в свою гру), але гравці кожної групи можуть взаємодіяти (або ні, в залежності від умов) з гравцями іншої групи на стадії, коли використовується механізм покарання, схожий на представлений в роботі [15]. При певних умовах гравцям однієї групи дозволено карати гравців іншої групи щодо рівня їх внеску в загальний фонд (суспільне благо). Таке покарання (якщо воно застосовується) не пов'язане з бажанням помститися (через трансгресивну поведінку та відмову від співпраці з іншими), бо виграші гравців в одній групі не залежать від рівня внесків в іншій групі. Покарання ж може застосовуватися через появу емоції обурення, причиною якої може бути констатація поведінки «Безбілетних пасажирів».

У дослідженні [12] вказується, що рівні покарання будуть більш високими тоді, коли гравці карають окремих індивідів у своїй групі, ніж коли вони вирішують карати осіб з іншої групи. Проте автори зазначеної роботи відзначають, що при наявності можливості у гравців карати тільки індивідів своєї групи, цього виявляється недостатньо для того, щоб істотно збільшити рівень внесків до загального фонду, порівняно з контрольною умовою (відсутність можливості застосовувати покарання). Поява можливості покарання з боку третіх осіб, які безпосередньо не беруть участі в грі, дає можливість істотно збільшувати рівень внесків до загального фонду і в значній мірі запобігати опортуністичній поведінці. І навіть у разі, коли гравці тільки однієї з груп мають можливість карати гравців іншої групи, лише 10 % випробовуваних здійснили «альтруїстичне» покарання (в порівнянні з 60 % за підсумками експерименту [14] на основі «Dictator game»).

Таким чином, емоція обурення як і раніше відіграє значну роль, оскільки покарання є «дорогим» для потенційного винуватця, і тому можна очікувати, що рівень застосування «альтруїстичного покарання» буде незначним.

Емоції гніву та відрази, запускаючи відповідні дії, мають прямий вплив на поведінку потерпілого індивіда або третіх осіб. В даному випадку, на думку авторів роботи [24], такі емоції являють собою вираження негативної взаємності. Завдяки здатності запобігати асоціальній поведінці, вони грають важливу



роль в регулюванні процесу прийняття рішень. Такого роду емоції осуду інших можуть також сприяти появі інших емоційних процесів у потенційного порушника, що може спонукати його не порушувати чинних соціальних норм. Коли індивід є об'єктом справедливого морального обурення, то він може відчути емоцію провини, каяття або сорому, що може спонукати його переглянути свою початкову (трансгресивну) поведінку. В даному випадку підтримка прийнятих норм може відбуватися як через зовнішнє регулювання (з боку потерпілого та/або третьої особи), так і через внутрішнє (за допомогою самосвідомих емоцій).

У дослідженні [32] наведені докази існування такого явища в ситуаціях соціальних дилем. Розглядається гра «Deal or No Deal», в рамках якої гравці беруть участь 2 рази. Для того, щоб обмежити систематичну помилку в процесі експерименту, роль кожного гравця визначається випадковим чином, тобто його роль може змінюватися в кожній грі. Однак для організаторів експерименту становить інтерес роль особи, яка виносить пропозицію під час гри (оферент) в контексті виявлення мотивації його поведінки. У проміжку між двома іграми оференти повинні заповнити анкету стосовно емоцій, які вони відчули за підсумками першої гри. Вони повинні також відзначити своє сприйняття того, що було б справедливою поведінкою в їхній ситуації (який відсоток від початкової суми респондента є справедливим).

Така інформація дозволила авторам роботи [32] визначити, що індивіди, які вирішують зменшити відсоток, який вони беруть від внеску іншого гравця (після того, як вони були покарані в першій грі), повідомляють про більш високу інтенсивність емоцій провини та сорому, що вони відчувають.

Отже, можна розбити послідовність поведінкових дій. Спочатку оферент обирає рівень відрахування для іншого гравця. Наступна обрана ставка відрахування може порушувати норму справедливості (у крайньому випадку, з точки зору респондента). На думку авторів роботи [11], у такому випадку під впливом дуже сильних емоцій гніву або презирства інший гравець може вдатися до заходів покарання, навіть зменшивши частину свого капіталу (зменшення відбувається за рахунок суми, яку оферент отримує від респондента). Під впливом такого покарання оферент може відчувати емоції провини або сорому, що може спонукати його виправити свою поведінку, зробивши її більш справедливою, знизивши рівень відповідного внеску в другій грі.

Можна знайти дотримання такого роду поведінкової послідовності в роботі [20], в якій дослідним шляхом демонструється (в рамках «Public goods game»), як окремі індивідуальні рішення здатні викликати появу деяких моральних емоцій, які в свою чергу можуть трансформувати поведінку на користь співпраці. В рамках даного експерименту під час гри вимірюється електрична активність шкіри у випробовуваних з метою визначення ступеня їх емоційних реакцій на взаємодію, що відбувається (мова йде про ситуації, коли у індивідів є можливість застосування «покарання»). Отримані результати показали, що більшість гравців, поведінка яких спрямована на співпрацю, відчують моральні емоції з негативною валентністю (нерідко гнів або розчарування), коли дізнаються про те, що деякі гравці з їх групи не дотримуються прийнятих норм співробітництва.

Факт покарання індивідів-винуватців («Безквиткові пасажери») також є джерелом моральних емоцій з позитивною валентністю. Це дає можливість організаторам експерименту стверджувати, що застосування матеріального покарання зменшує економічні втрати інших гравців з позицій запобігання «поганій» поведінки деяких індивідів. Слід також зазначити, що гравці, які найменше співпрацюють, переживають моральні емоції з негативною валентністю (вина, сором, страх тощо), коли їм повідомляють про відносно низький рівень їх внеску в загальний фонд, а також коли до них застосовує покарання хтось з партнерів по грі. Крім цього, коли гравці-порушники були покарані, то вони, як правило, збільшують рівень своїх внесків до загального фонду під час наступної гри, що часто призводить до вирівнювання рівня внесків в групі, забезпечуючи тим самим досить високий рівень співпраці.

Таким чином, дані результати свідчать про спільний вплив двох груп моральних емоцій з негативною валентністю на виникнення соціально прийнятної поведінки в ситуації соціальної дилеми. В даному випадку, матеріальне покарання діє поряд з появою самосвідомих емоцій з негативною валентністю у індивідів-порушників в напрямку прийняття соціально бажаної поведінки. Отже можна стверджувати, що очікування появи такого роду емоцій займає особливе місце в процесі прийняття індивідами рішень.

Розглянуті моральні емоції гніву та відрази можуть істотно впливати на поведінку і процес прийняття управлінських фінансово-економічних рішень агентами в рамках ситуацій соціальних дилем. Це особливо проявляється через

механізми покарання, що впливають з емоційного сприйняття з боку інших осіб (емоції осуду інших). Однак вплив даних моральних емоцій стикається з певними обмеженнями.

Моральні емоції мають прямий стимулюючий соціально адаптивний вплив через негативну взаємність до індивідів-винуватців. Проте позитивний вплив даних моральних емоцій на поведінку індивідів є обмеженим.

Емоції гніву та відрази можуть бути контпродуктивними, викликаючи, у свою чергу, негативні емоції у індивіда, який порушив ті або інші прийняті норми. В даному випадку розглядаються ризики, пов'язані з репресіями, ескалацією конфлікту та блокуванням переговорів або ж деградацією міжособистісних відносин між індивідами всередині суспільної групи чи підприємства.

Наприклад, в дослідженні [36] було встановлено, що негативні наслідки покарання (причина якого пояснює появу емоції з негативною валентністю) на міжособистісні відносини полягають в тому, що індивіди (які підозрюють або знають, що знаходяться під загрозою застосування до них покарання) під час прийняття економічних рішень схильні робити свій вибір більше на користь особистих інтересів і менше піклуватися про добробут інших.

Механізми покарання, пов'язані з розглянутими емоціями, мають високу вартість (особливо економічну) для тих осіб, які вирішують їх запустити. У підсумку, з позицій соціального добробуту, реалізація процедури покарання не завжди має бажаний результат (навіть якщо усувається або коригується опортуністична поведінка).

Ефекти від застосування покарань дуже часто є короткочасними. В рамках експерименту [15], як тільки усувається загроза покарання, у гравців часто та спонтанно знову з'являється егоїстична поведінка. Наприклад, в «Public goods game» чітко визначено поведінку, яка отримала назву «Кінець гри» – різке скорочення внеску в загальний фонд напередодні закінчення гри.

За своєю сутністю моральні емоції з негативною валентністю представляють собою втрати з точки зору корисності для тих, хто їх переживає. В результаті дані емоції завдають шкоди особистому добробуту економічних агентів. Може існувати негативна залежність між переживанням негативних моральних емоцій та особистим матеріальним добробутом.

Незважаючи на позитивний вплив таких моральних емоцій з негативною валентністю, як гнів і відраза, на прийняття індивідами управлінських фінансово-

економічних рішень (навіть з урахуванням серйозних обмежень), з точки зору соціально прийнятної поведінки особливий інтерес для досліджень в даному контексті представляють самосвідомі негативні моральні емоції, а також моральні емоції з позитивною валентністю, які досліджені в набагато меншій мірі.

Моральні емоції з негативною валентністю можуть впливати на стратегічну поведінку економічних агентів. Отже дані моральні емоції дозволяють в довгостроковій перспективі регулювати таку соціальну поведінку, як співпраця, довіра. Проте, проведений огляд тематичної наукової літератури вказує на те, що існують певні обмеження, пов'язані з ефективністю моральних емоцій (засудження інших) з негативною валентністю в контексті матеріального добробуту.

Моральні емоції, особливо негативні, грають важливу роль у переговорних процесах і співпраці між окремими або інституційними партнерами (споживачі, підприємства, співробітники). Вони впливають на процес прийняття індивідуальних і колективних рішень, особливо в умовах ризику та невизначеності (наприклад, покупка фінансових активів і вкладення в стартапи). Також вони повсякденно присутні в споживчій діяльності (схильності та звички) та трудових відносинах (стрес, продуктивність праці, креативність, корпоративна культура).

Слід зазначити, що так само посилюється внесок і позитивних моральних емоцій, таких як подяка або співпереживання. Таким чином, з огляду на важливу роль моральних емоцій з позитивною валентністю в просуванні та поширенні соціально прийнятної поведінки, представляється доцільним їх подальше дослідження в контексті прийняття економічними агентами управлінських фінансово-економічних рішень.

## References

1. Абрамова А. В. Сентименталистские и рационалистские теории о роли эмоций в морали: достоинства и недостатки. *Ученые записки Орловского государственного университета. Серия «Гуманитарные и социальные науки»: научный журнал*. 2015. № 5. С. 320–329.
2. Апресян, Р. Г., Артемьева О. В., Прокофьев А. В. Феномен моральной императивности. Критические очерки. М.: ИФ РАН, 2018. 196с.
3. Бгажноков Б. Х. Антропология морали. Нальчик : Издательский отдел КБИГИ, 2009. 128 с.
4. Гринько Т. В., Крупский О. П. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. № 1 (163). С. 145–154.
5. Павлов Р. А. Банківський сектор національної економіки: стан, тенденції розвитку та проблеми антикризового регулювання. Держава і регіони (Серія економіка та підприємництво), 2007. № 2. С. 177–184.

6. Павлов Р. А. Організаційно-економічний механізм антикризового регулювання банківського сектору національної економіки: теоретичні аспекти та вдосконалення. *Схід*, 2007. № 2. С. 39–41.
7. Павлова Т. С. Відмінності між мораллю і правом як етичними емоціями. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 247. С. 192–195.
8. Павлова Т. С. Етична емоція як основа права і моралі: соціально-філософський аспект. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 245. С. 179–181.
9. Петражицкий Л. И. Акции. Биржевая игра и теория экономических кризисов. Об акционерном деле и типических ошибках при оценке шансов неизвестной прибыли. Санкт-Петербург: ЛЕНАНД, 2016. 320 с. (Original work published in 1911).
10. Петражицкий Л. И. Теория права и государства в связи с теорией нравственности. Санкт-Петербург: Лань, 2000. 608 с. (Original work published in 1907).
11. Ben-Shakhar, G., Bornstein, G., Hopfensitz, A., & van Winden, F. (2007). Reciprocity and emotions in bargaining using physiological and self-report measures. *Journal of Economic Psychology*, 28(3), 314–323. doi: 10.1016/j.joep.2007.02.005.
12. Blount, S. (1995). When social outcomes aren't fair: the effect of causal attributions on preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63 (2), 131–144. doi: 10.1006/obhd.1995.1068.
13. Bosman, R., & van Winden, F. (2002). Emotional hazard in a power-to-take experiment. *Economic Journal*, 112(476), 147–169. doi: 10.1111/1468-0297.0j677.
14. Carpenter, J. P., & Matthews, P. H. (2012). Norm enforcement: anger, indignation, or reciprocity? *Journal of the European Economic Association*, 10 (3), 555–572. doi: 10.1111/j.1542-4774.2011.01059.x.
15. Carpenter, J. P., Daniere, A. G., & Takahashi, L. M. (2004). Cooperation, trust, and social capital in Southeast Asian urban slums. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(4), 533–551. doi: 10.1016/j.jebo.2003.11.007.
16. Fehr, E., & Fischbacher, U. (2004). Third-party punishment and social norms. *Evolution and Human Behavior*, 25 (2), 63–87. doi: 10.1016/s1090-5138(04)00005-4.
17. Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. *American Economic Review*, 90(4), 980–994. doi: 10.1257/aer.90.4.980.
18. Frank, R. H. (1988). *Passions within reason: The strategic role of the emotions*. New York: WW Norton & Co.
19. Grynko T. V. Organizational culture and image as a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises / T. V. Grynko, O. P. Krupskyi, I. V. Timar // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine: Collective monograph. – Poland, Kielce: Izdawnictwo «Baltija Publishing», 2016. – V. 3. – P. 252–270.
20. Hertel, G., Neuhof, J., Theuer, T., & Kerr, N. L. (2000). Mood effects on cooperation in small groups: does positive mood simply lead to more cooperation? *Cognition & Emotion*, 14(4), 441–472. doi: 10.1080/026999300402754.
21. Hopfensitz, A., & Reuben, E. (2009). The importance of emotions for the effectiveness of social punishment. *Economic Journal*, 119(540), 1534–1559. doi: 10.1111/j.1468-0297.2009.02288.x.
22. Joffily, M., Masclet, D., Noussair, C. N., & Villeval, M. C. (2014). Emotions, sanctions, and cooperation. *Southern Economic Journal*, 80 (4), 1002–1027. doi: 10.4284/0038-4038-2012.067.
23. Jourdeuil, R., & Petit, E. (2015). Moral emotions and prosocial behaviors: a review. *Revue d'Economie Politique*, 125(4), 499–525. doi:10.3917/redp.254.0499.
24. Krueger, J., & Szanto, T. (2016). Extended emotions. *Philosophy Compass*, 11 (12), 863–878. doi: 10.1111/phc3.12390.
25. Laasik, K. (2020). Recalcitrant Emotions: A Phenomenological View. *Problemos*, 97, 99–113. doi: 10.15388/problemos.97.8.

26. Masclet, D., Noussair, C., Tucker, S., & Villeval, M. C. (2003). Monetary and nonmonetary punishment in the voluntary contributions mechanism. *American Economic Review*, *93* (1), 366–380. doi: 10.1257/000282803321455359.
27. Moretti, L., & Di Pellegrino, G. (2010). Disgust selectively modulates reciprocal fairness in economic interactions. *Emotion*, *10*(2), 169–180. doi: 10.1037/a0017826.
28. Nelson, W. R. (2001). Incorporating fairness into game theory and economics: comment. *American Economic Review*, *91*(4), 1180–1183. doi: 10.1257/aer.91.4.1180.
29. Pavlov, R., Grynko, T., Pavlova, T., Levkovich, O., & Pawliszczycy, D. (2020). Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, *17*(4), 327–340. doi:10.21511/imfi.17(4).2020.28.
30. Pavlov, R., Pavlova, T., Lemberg, A., Levkovich, O., & Kurinna, I. (2019). Influence of non-monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market volatility. *Investment Management and Financial Innovations*, *16*(1), 319–333. doi:10.21511/imfi.16(1).2019.25.
31. Pavlova, T. S., & Bobyl, V. V. (2018). The phenomenon of negative emotions in the social existence of human. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, *14*, 84–93. doi:10.15802/ampr.v0i14.115314.
32. Peeters, R., & Vorsatz, M. (2013). Immaterial rewards and sanctions in a voluntary contribution experiment. *Economic Inquiry*, *51* (2), 1442–1456. doi: 10.1111/j.1465-7295.2011.00433.x.
33. Petit, E. (2015). The role of affects in economics. *Revue d'Economie Politique*, *119*(6), 859–897. doi: 10.3917/redp.196.0859.
34. Petit, E., & Rouillon, S. (2010). La négociation: les enseignements du jeu du dictateur. *Négociations*, *14* (2), 71–95. doi: 10.3917/neg.014.0071.
35. Préget, R., Nguyen-Van, P., & Willinger, M. (2016). Who are the voluntary leaders? Experimental evidence from a sequential contribution game. *Theory and Decision*, *81*(4), 581–599. doi: 10.1007/s11238-016-9550-3.
36. Reuben, E., & van Winden, F. (2010). Fairness perceptions and prosocial emotions in the power to take. *Journal of Economic Psychology*, *31* (6), 908–922. doi: 10.1016/j.joep.2010.08.001.
37. Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2003). The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game. *Science*, *300* (5626), 1755–1758. doi: 10.1126/science.1082976.
38. Taleb, N. N. (2014). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House Trade Paperbacks.
39. Velychko, O., & Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*, *10*(3), 206–219. doi: 10.14254/2071-8330.2017/10-3/15.
40. Xiao, E., & Houser, D. (2005). Emotion expression in human punishment behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *102* (20), 7398–7401. doi: 10.1073/pnas.0502399102.

Л. Ульянова, А. Щетинін, Ю. Чайка

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА  
СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Існування будь-якого суспільства неможливе без процесів виробництва благ і послуг. Первиною ланкою національних економік є підприємство або фірма, які функціонують в межах певної системи економічних відносин і набувають, зрозуміло, іманентно властиві їй риси.

Українські підприємства упродовж періоду, під час якого відбувся перехід від планової до ринкової економіки, стали самостійними товаровиробниками і почали свою діяльність базувати на принципах комерційного розрахунку в залежності від свого власного бачення, перспектив розвитку здійснювати організацію виробничих процесів, технічного оснащення та модернізацію виробництва. В той же час, вітчизняні підприємства попали у жорстке, не завжди відрегульоване державою конкурентне середовище з усіма його кон'юнктурними коливаннями, ризиками та загрозами.

Наукова економічна думка не могла не відреагувати на появу нових проблем у розвитку транзитивної економіки. Розповсюдженими у дослідженнях стали нерозв'язані питання щодо різного роду кризових явищ (енергетичних, екологічних, сировинних, продовольчих), шляхів забезпечення сталого економічного розвитку і звісно напрямків підвищення безпеки суб'єктів господарювання. При цьому, не дивлячись вже на тривале (більше 30 років) існування в українській економіці ринкових відносин, проблема економічної безпеки підприємств залишається вельми актуальною і важливою у контексті розв'язання як теоретико-методологічних, так і практичних завдань.

Необхідно зазначити, що теоретична економічна наука завжди приділяла увагу питанням досягнення стабільного (без потрясінь і загроз) розвитку господарюючих суб'єктів. Проте, як свідчить історія, наукові дослідження безпосередньо поповнилися поняттям «безпека» з прийняттям конгресом США закону «Про національну безпеку» (1947 року), а пізніше – доктрини національної безпеки.

Концептуальні засади національної безпеки поступово переглядались, і наприкінці ХХ ст. у США відбулося перенесення уваги з зовнішньої на внутрішню складову безпеки, захист інфраструктури життєзабезпечення тощо.

Аналогічна зміна поглядів також відбувалася у країнах Західної Європи. На рубежі ХХ–ХХІ ст. акцент було зроблено на економічні (в значній мірі це було пов'язано зі світовою енергетичною кризою) та екологічні питання, охорону навколишнього середовища. Економічній безпеці стала відводитися базисна роль у системі національної безпеки.

Позиції сучасної України повністю відповідають світовим глобальним концептуальним засадам у галузі національної безпеки. У Законі України «Про національну безпеку України» зазначено, що Національна безпека України – це «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [9]. Важливою складовою національної безпеки є економічна безпека, високий рівень якої є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку суспільства, дієвою протидією прояву в економіці усього виду ризиків та загроз. Особливе значення при цьому, зрозуміло, має економічна безпека первинних виробничих ланок національного виробництва, де безпосередньо створюється реальний суспільний продукт країни.

Необхідно зазначити, що теоретичні питання економічної безпеки підприємств розглядаються у багатьох дослідженнях вітчизняних науковців. Серед них доцільно назвати праці Е. І. Данілової [2], О. В. Ілляшенко [3], С. М. Лаптева, В. Г. Алькеми, В. С. Сідака, М. І. Копитко [4], О. М. Ляшенко [5], Р. Г. Сніщенко [10], О. А. Сороківської [11], І. М. Сосновської [12], К. О. Утенкової [15], С. Шинкар, З. Гонтар, М. Дубини, М. Насипайко [13] тощо.

Однак, незважаючи на суттєві напрацювання вчених у цьому напрямі, не всі аспекти сутності поняття «економічна безпека підприємства» та якісної визначеності заходів щодо її посилення є повністю дослідженими. Останнє, на наш погляд, стосується, перш за все, необхідності вдосконалення системності у здійсненні аналізу проблеми.

**Метою даного дослідження** є визначення підходів до комплексного аналізу рівня економічної безпеки промислових підприємств з метою отримання повної інформаційної бази для обґрунтування заходів, націлених на забезпечення стійкого, сталого розвитку первинних виробничих ланок національної економіки.

Економічна безпека – багатопланове поняття, з'ясування сутності якого при здійсненні аналізу потребує комплексності та застосування рівневого, сегментарного, структурного, інфраструктурного та інших підходів. У контексті



досліджуваної проблеми необхідно, перш за все, виділити рівневий підхід, який включає макроекономічний та мікроекономічний рівні. Останній представлений підприємствами, економічна безпека яких і є предметом нашого дослідження.

Якісному аналізу проблеми оцінки стану економічної безпеки господарських суб'єктів обов'язково, на наш погляд, повинно передувати більш повне визначення суті підприємства, котре дуже часто зводиться до констатації того, що це «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності» [1]. З невеликими варіаціями дана дефініція широко використовується і в науковій літературі.

У зазначених трактовках по суті за межами характеристики підприємства як первинної ланки суспільного виробництва залишаються соціальні аспекти, які, будучи породженням виробничої діяльності, у свою чергу здійснюють зворотний вплив на неї (може бути як позитивним, так і негативним).

Іншими словами, мова йде про те, що саме на підприємстві на фоні поєднання робочої сили з факторами виробництва та відповідного формування виробничих відносин виникають, поєднуються і взаємодіють усі види економічних інтересів (індивідуальних, колективних, суспільних), відсутність гармонізації у яких може призводити до загострення протиріч між роботодавцями та найманими робітниками, зменшувати мотиваційні стимули до якісної та продуктивної праці, обумовлювати загрози економічній безпеці підприємства тощо.

Розширення сприйняття підприємства як складного, багаторівневого, з вертикальними та горизонтальними зв'язками формування дозволить уявити, що ефективність його функціонування залежить не тільки від впливу зовнішніх чинників (наприклад, від ціни як головного індикатора ринку, інструментів державного регулювання, постачальників, фінансово-кредитних установ), а і від якісних та кількісних показників його внутрішнього стану (як у розрізі суто виробничих процесів, так і соціально-економічних відносин).

Що стосується поняття «економічна безпека підприємства», то у сучасній економічній літературі існують різні її визначення, які по суті роблять наголос на тому чи іншому аспекті, що за думкою автора найбільш повно віддзеркалює сутність явища.

Так, деякі вчені економічну безпеку підприємства трактують «...як захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [7, с. 8].

Інші дослідники розглядають економічну безпеку «... як комплексну характеристику, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства» [12].

Є в економічних дослідженнях і визначення, в яких автори зводять воедино існуючі трактовки, що зрозуміло забезпечує більш повну характеристику поняття «економічна безпека підприємства».

В цілому, позитивно оцінюючи змістовність існуючих дефініцій, пропонуємо все ж таки внести у тлумачення сутності поняття, що досліджується, деякі уточнення (або конкретизацію). Економічна безпека підприємства, на наш погляд, може бути визначена як такий ступінь захищеності (завдяки досягнутим внутрішнім спроможностям, ресурсам, організаційним чинникам) підприємств від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, за якого забезпечується сталий, динамічний розвиток відповідно до встановлених прогностичних показників. Тобто, у даному визначенні ми робимо акцент саме на ступінь захищеності (ступінь безпеки) підприємства, оскільки повної безпеки або повної відсутності небезпеки, як форми прояву загроз, бути не може. За запропонованою трактовкою концентрується увага на існуванні різних ступенів захищеності (низького, середнього або задовільного, високого) усіх складових існування та діяльності підприємства.

Доповнення ж про те, що ступінь економічної безпеки підприємства є передумовою забезпечення сталого, динамічного розвитку (відповідно до визначеної стратегії), у вигляді прогностичних параметрів орієнтує на підхід до безпеки як до процесу, який, на наш погляд, повинен постійно бути націлений на мінімізацію впливу існуючих загроз на діяльність підприємства або активну протидію перетворенню потенційних загроз у реальні.

Зрозуміло, що досягнення та підтримка необхідного рівня безпеки потребує створення у межах кожного підприємства, виходячи зі специфіки його діяльності й існуючої нормативно-правової бази, своєї системи безпеки, яка

включає необхідні організаційні структури, методи, технології та засоби, що реалізуються кадровим складом підприємства.

У мікроекономічному аналізі економічної безпеки підприємства вирізняють такі її складові (або види), як техніко-технологічна, кадрова, фінансова, екологічна, інформаційна, інноваційна, правова тощо.

Ознайомлення з існуючими науковими розробками дозволяє зробити висновок про те, що майже всі види, що у сукупності формують загальну економічну безпеку підприємств, досліджені досить повно, мають загальні кількісні орієнтири, тобто показники (їх ще називають індикаторами), за якими можна визначити ступінь безпеки економічної діяльності. Останні поділені на три групи.

До першої групи входять показники, які характеризують найбільш сприятливі умови для відтворювальних процесів у межах підприємства, тому вони отримали назву «оптимальні». До другої та третьої групи увійшли показники, які мають порогове та граничне значення і відповідно характеризують несприятливі та загрозливі процеси у діяльності підприємства. В цілому використання зазначених індикаторів дозволяє більш точно зорієнтуватися при оцінці стану безпеки на підприємстві.

Однак, оскільки розгляд якості зазначеного інструментарію не є безпосереднім предметом здійснюваного дослідження, звернемо увагу лише на момент, неврахування якого при здійсненні аналізу окремих видів безпеки знижує об'єктивність характеристики загального стану економічної безпеки підприємства. Він стосується того, що науковці, ретельно досліджуючи якийсь вид (або складову) економічної безпеки, отримані результати не завжди співставляють зі станом інших видів безпеки, тобто дещо «ізолюються» від проблем, існуючих у інших сферах діяльності виробничої ланки. В результаті визначені загальні рекомендації та заходи щодо посилення економічної безпеки підприємства не завжди будуть ефективними.

На наш погляд, завжди необхідно враховувати той факт, що всі складові економічної безпеки знаходяться у тісному зв'язку, взаємозалежності та взаємовпливі, що в кінцевому підсумку формує існуючій на момент дослідження стан економічної безпеки підприємства.

Діяльність щодо підвищення рівня економічної безпеки кожного окремого суб'єкту господарювання повинна враховувати безліч чинників, серед яких не останнє місце займає врахування типу кожного конкретного підприємства.

Розгляд процесів еволюційного розвитку промисловості США та інших передових країн світу дозволяє виокремити наступні типи підприємств. До першого типу відносяться підприємства технологічного типу, які базуються на визначених стабільних технологіях, що формують профіль виробничої діяльності (наприклад, у металургійній або хімічній промисловості). Зміна існуючих технологічних процесів у цілому можлива, проте вона буде результатом тривалих науково-дослідних розробок із залученням суттєвих внутрішніх фінансових витрат і значних зовнішніх запозичених ресурсів. По суті, підприємства цієї групи в межах своєї профільної визначеності на ринковий попит можуть відповідати збільшенню кількості й якості продукції, розширенню її асортименту, а під впливом цінової конкуренції – приймати та реалізовувати заходи щодо скорочення витрат виробництва. Тобто дані підприємства чітко проявляють односторонні виробничі дії у відповідь на ринкові вимоги.

Такий же односторонній зв'язок з ринком мають і підприємства другого, так званого кон'юнктурного типу. Вони виробляють продукцію або надають послуги, що не потребують вузькоспеціалізованого обладнання, тривалої та витратної підготовки виробництва, а тому швидко реагують результатами своєї діяльності на зміни у ринковому попиті (мова йде про машинобудівні підприємства; фірми, що займаються збіркою; сервісне технічне обслуговування тощо).

Діяльність підприємств третього (маркетингового типу), на відміну від перших двох типів, вже має двосторонній зв'язок з ринком. Ці підприємства не тільки орієнтуються на задоволення поточних і перспективних запитів ринку, а і провадять політику активного впливу на формування нового попиту ринку у майбутніх періодах, готують необхідне технологічне забезпечення (наприклад, підприємства легкої промисловості).

Найбільш прогресивними західні дослідники вважають підприємства так званої «технологічної атаки», які відносять до четвертого типу виробництва. Такі підприємства здатні еволюційні зміни доповнювати революційними перетвореннями у технологічній основі, що обумовлені науково-технічним прогресом. При цьому реалізація науково-обґрунтованої стратегії, яка базується на концентрації витрат на науково-дослідні розробки, інтелектуальних зусиль та ресурсів виробництва, дозволяє значно випереджати дії конкуруючих фірм (візьмемо хоча б аерокосмічну галузь). Згідно з цим типом виробничої

підприємницької діяльності, у відносинах підприємств з ринком безпосередньо стає присутнім НТП з інноваційними досягненнями.

В узагальненому вигляді взаємодія підприємств різних типів з ринком представлена у вигляді абстрактно-логічної схеми на рис. 1.



Рис. 1. Напрямки взаємодії підприємств різних типів з ринком

Наведена типізація підприємств не є абсолютною; вона скоріше носить загальнонауковий, дослідницький та ілюстративний характер.

У реальній дійсності одне й те ж підприємство може включати риси різних типів виробництва. Так, підприємства, які відносяться до першого типу класифікації, з метою формування нового ринкового попиту можуть почати розвиток діяльності інноваційно-спрямованого підрозділу. Також прогресивні досягнення НТП можуть розповсюджуватися і на підприємствах другого та третього типів.

Втілення революційних науково-технічних новацій у якійсь вид або напрям діяльності суб'єктів господарювання, як свідчить практика, майже завжди призводить до підвищення ефективності виробничої діяльності та рівня її техніко-технологічної безпеки як важливої складової загальної економічної безпеки підприємства.

Ступінь техніко-технологічної безпеки промислових підприємств визначають за допомогою розрахункових показників, які, на наш погляд, можна умовно

поєднати у дві групи. До першої групи доцільно віднести ті показники, які характеризують діяльність будь-якого діючого підприємства, забезпечують оцінку іманентно присутніх для виробничої діяльності параметрів: темп відновлення основних виробничих засобів; реальний рівень завантаження виробничих потужностей; ступінь зносу основних виробничих засобів; вікова структура та технічний ресурс парку машин й устаткування; фактичний і необхідний обсяг інвестицій; рівень рентабельності підприємства тощо.

До другої групи слід включити показники, які дозволяють отримати результативність діяльності підприємств, що безпосередньо пов'язана з використанням науково-технічних новацій: частка НДДКР у загальному обсязі робіт; частка НДР у загальному обсязі НДДКР; рівень інноваційної активності; частка витрат на виконання НДР у ВВП; частка кількості промислових підприємств, які впроваджували інновації, у загальній кількості промислових підприємств; відсоток реалізованої інноваційної промислової продукції до загального обсягу реалізованої промислової продукції. Саме оптимальні величини цієї групи показників здійснюють суттєвий вплив на покращення таких характеристик техніко-технологічної безпеки, як якість і відповідність технологічних процесів та основного капіталу підприємства вимогам ринку, захищеність техніко-технологічної основи підприємства від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність техніко-технологічної бази підприємства забезпечувати його високу конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

Використаємо деякі з зазначених показників другої групи для оцінки стану інноваційного розвитку у вітчизняній економіці. Спочатку здійснимо порівняльний аналіз часток витрат на виконання НДР у ВВП в Україні та інших європейських країнах (табл. 1).

Таблиця 1

**Частка витрат на виконання НДР у ВВП (дані по окремих країнах), % [6, с. 69]**

Країни	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ЄС 28	1,92	1,96	2	2,01	2,02	2,03	2,04	2,08	2,12
Болгарія	0,57	0,53	0,6	0,64	0,79	0,95	0,77	0,74	0,76
Естонія	1,57	2,28	2,11	1,71	1,42	1,46	1,25	1,28	1,4
Іспанія	1,36	1,33	1,3	1,28	1,24	1,22	1,19	1,21	1,24
Латвія	0,61	0,7	0,66	0,61	0,69	0,62	0,44	0,51	0,64
Литва	0,79	0,91	0,9	0,95	1,03	1,04	0,84	0,9	0,94

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Німеччина	2,73	2,81	2,88	2,84	2,88	2,93	2,94	3,07	3,13
Польща	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1	0,96	1,03	1,21
Румунія	0,46	0,5	0,48	0,39	0,38	0,49	0,48	0,5	0,5
Словаччина	0,61	0,66	0,8	0,82	0,88	1,16	0,79	0,89	0,84
Словенія	2,05	2,41	2,56	2,56	2,37	2,2	2,01	1,87	1,95
Угорщина	1,14	1,19	1,26	1,39	1,35	1,35	1,19	1,33	1,53
Чеська Республіка	1,34	1,56	1,78	1,9	1,97	1,93	1,68	1,79	1,93
<b>Україна</b>	<b>0,75</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>	<b>0,55</b>	<b>0,48</b>	<b>0,45</b>	<b>0,47</b>

Як свідчать дані табл. 1, частка витрат на виконання НДР у ВВП України останнім часом поступово зменшується. Так, упродовж 2010–2018 рр. відбулося її падіння в 1,6 рази. Водночас, аналогічні витрати в ЄС зростають. Порівнюючи витрати на НДР в ЄС та в Україні, слід відмітити, що витрати в ЄС перевищують вітчизняні витрати в 4,5 рази. А якщо порівнювати науково-дослідні витрати в Україні з лідером витрат (Німеччиною), то ця різниця складає 6,7 разів.

Суттєве відставання України за показником частки витрат на виконання НДР у ВВП від наведених у табл. 1 країн обумовлює необхідність аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств України за допомогою таких показників, як кількість промислових підприємств, які впроваджують інновації, до загальної кількості промислових підприємств, і відсоток реалізованої інноваційної промислової продукції до загального обсягу реалізованої промислової продукції (рис. 1, 2).

Найвища кількість промислових підприємств, які впроваджують інновації, діяла у 2016 році (вони налічували 16,6 % від загальної кількості промислових підприємств). У 2019 році кількість інноваційних підприємств зменшилася до 13,8 % (рис. 1.)

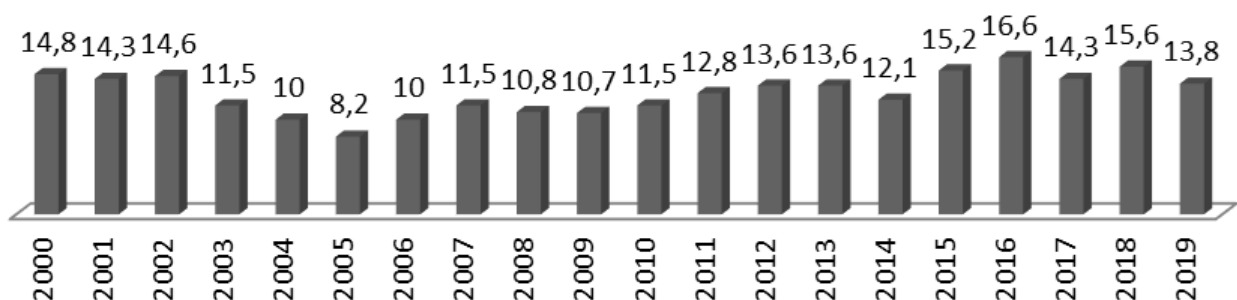


Рис. 1. Частка промислових підприємств, які впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємства, % [8]

Кількість інноваційних підприємств у 2019 році, порівняно з 2010 роком, зросла на 2,3 %, натомість обсяг реалізованої інноваційної промисловості зменшився на 2,5 % (рис. 2).

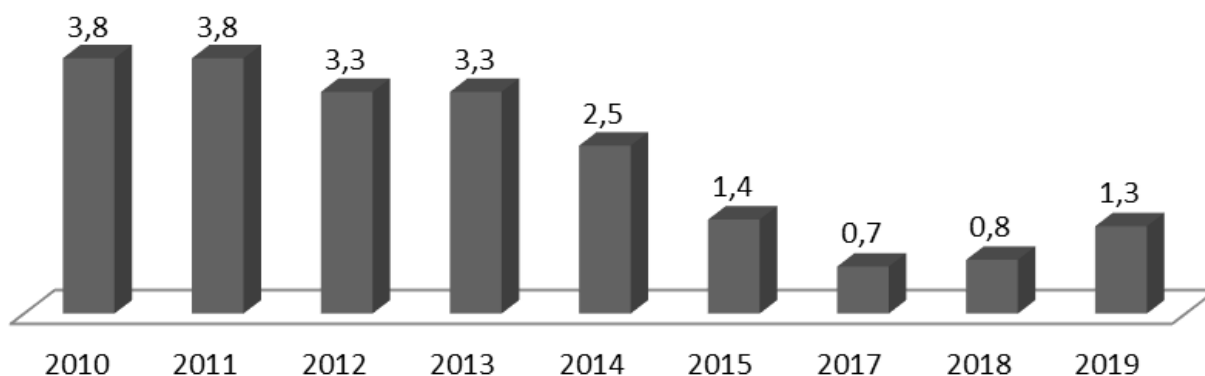


Рис. 2. Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції [6, с. 72]

Для більш детального аналізу інноваційної діяльності підприємств розглянемо структуру промислових підприємств, які реалізують інноваційну продукцію, за видами економічної діяльності (табл. 2).

Дані офіційної статистики свідчать, що інноваційну продукцію виробляють 8,9 % промислових підприємств. Найбільшу кількість інновацій створюють підприємства переробної промисловості (96,4 % інноваційних промислових підприємств).

Подальший аналіз діяльності підприємств переробної промисловості, які створюють інноваційну продукцію, показав наступне. Найбільш чисельними є підприємства, які виробляють харчові продукти. Дев'яносто п'ять підприємств харчової промисловості реалізували інноваційну продукцію в обсязі 0,9 % до загального обсягу реалізованої продукції. На другому місці за чисельністю підприємства, які виробляють машини й устаткування. Сорок вісім таких підприємств реалізують інноваційну продукцію в обсязі 8,1 % від загальної кількості реалізованої продукції. На третьому місці знаходяться підприємства, які виробляють фармацевтичні продукти та фармацевтичні препарати. Двадцять шість підприємств цієї галузі виробляють та реалізують 1,7 % від загального обсягу реалізованої продукції [6, с. 92–94].

Завершуючи дослідження, необхідно звернути увагу ще на один суттєвий момент, що стосується результатів аналізу ступеня економічної безпеки суб'єктів господарювання як передумови створення ефективної системи заходів, реалізація яких буде сприяти забезпеченню сталого розвитку підприємств.



**Кількість промислових підприємств, які реалізували інноваційну продукцію  
(товари, послуги), за видами економічної діяльності у 2019 році [6, с. 92]**

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Кількість підприємств, які реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги)	
		усього, одиниць	% до загальної кількості промис- лових підприємств
Промисловість	B + C + D + E	442	8,9
Добувна промисловість та розроб- лення кар'єрів	B	10	4,1
Переробна промисловість	C	426	10,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	D	4	1,3
Водопостачання, каналізація, поводжен- ня з відходами	E	2	0,5

У контексті зазначеного, важливо враховувати, що показники (або індикатори) оцінки економічної безпеки виробничих ланок, про які вже згадувалася раніше, хоча і є орієнтирами у розумінні суті проблеми, все ж таки не забезпечують повну інформативну базу для формування регулятивних заходів. Обов'язково, на наш погляд, їхні значення необхідно співставляти з загальним економічним станом підприємства, його стійкістю у конкурентному ринковому середовищі.

Тобто не можна залишати за межами дослідження взаємозв'язок понять «економічна безпека підприємства» та «стійкість виробничої діяльності підприємства». Без аналізу їхнього співвідношення неможливо здійснити ефективні заходи щодо нівелювання негативного впливу різного роду ризиків і загроз у підприємницькій діяльності.

Іншими словами, завжди необхідно отримані показники рівня економічної безпеки, зафіксовані на певний період часу, аналізувати з урахуванням загального рівня стійкості підприємства за тривалий період його функціонування. Наприклад, початковий етап реалізації нового інноваційного проекту може супроводжуватися появою непередбачених ризиків, організаційних «збоїв», недоліками у науково-технічному забезпеченні. Ці обставини можуть викликати переміщення показників будь-якого з видів економічної безпеки за критеріальною шкалою з оптимальних меж до межі порогових або граничних величин. За умов загальної стійкості виробничої діяльності підприємства та наявності його резервних можливостей такі зміни не будуть свідчити про незворотність передкризових або кризових явищ і потрясінь, а регулятивні

заходи будуть носити превентивний, «м'який» характер. І навпаки, зовсім інший сценарій буде реалізовуватися за умов, коли зниження рівня економічної безпеки відбудеться на підприємстві, стан якого певний час характеризується як нестабільний, проблемний [14].

Велике значення для вироблення стратегічних напрямків ефективної діяльності підприємств має також співставлення показників усіх видів економічної безпеки та загальної результативності виробництва з реальним станом національної економіки. Більш докладно даний аспект проблеми буде представлено у наступних роботах.

### Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003, стаття 62. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 17.02.2021).
2. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
3. Ілляшенко О. В. Модель оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 301–308.
4. Лаптев С. М., Алькема В. Г., Сідак В. С., Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.
5. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія, 2-ге вид., переробл. К.: НІСД, 2015. 348 с.
6. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. – Відповід. за випуск М. С. Кузнецова. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 100 с.
7. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с.
8. Офіційний сайт Держкомстату. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 18.02.2021)
9. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. (дата звернення 17.02.2021)
10. Сніщенко Р. Г. Соціальна спрямованість процесу забезпечення економічної безпеки підприємництва у постіндустріальній парадигмі. *Науковий погляд: економіка та управління*. №2 (68) / 2020 С. 158–163.
11. Сороківська О. А. Управління економічною безпекою підприємств малого бізнесу: інноваційні підходи: монографія. Тернопіль: ФОП «Паляниця В. А.», 2016. 382 с
12. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. № 9, 2015 URL: (дата звернення 18.02.2021).
13. Shynkar S., Gontar Z., Dubyna M., Nasypaiko M., Fleychuk M. Assessment of economic security of enterprises: theoretical and methodological aspects // *Business: Theory and Practice*, 2020, 21 (1): 261–271. URL: <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/11573>. (дата звернення 17.02.2021)
14. Ульянова Л. П., Чайка Ю. М. Про деякі підходи до аналізу забезпечення умов сталого розвитку української економіки. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 7–15.
15. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка та держава* № 8/2019. С. 44–50.

# АНОТАЦІЇ

УДК 005.95:331.1

Рецензент:  
Білопольський М.,  
д-р екон. наук, проф., зав. кафедри обліку і аудиту  
Приазовського державного технічного університету,  
м. Маріуполь, Україна

**А. Бессонова, Т. Черната**

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Автором проведено дослідження основоположних принципів мотивації персоналу підприємства, проаналізовано найбільш поширені сучасні теорії мотивації. Приведена детальна характеристика найефективніших інструментів мотивації кадрів і заходів з їхнього впровадження. Розроблено алгоритм створення мотивації співробітників. Розглянуто шляхи мотивації співробітників, які зайняті віддаленою роботою.

*Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання кадрів, професійний розвиток, підвищення кваліфікації.*

The author conducted a study of the basic principles of motivation of enterprise personnel, analyzed the most common modern theories of motivation. A detailed description of the most effective tools for staff motivation and measures for their implementation is given. An algorithm for creating employee motivation has been developed. Ways to motivate employees engaged in remote work are considered.

*Keywords: personnel motivation, staff incentives, professional development, advanced training.*

УДК 657.1.012

Рецензент:  
Міщенко Д.,  
д-р держ. упр., д-р екон. наук, проф. кафедри маркетингу  
Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

**М. Белобородова**

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В статті розглянуто теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах цифровізації національної економіки. Автором узагальнено підхід до визначення цифрового середовища діяльності суб'єктів підприємництва як окремої компоненти їхнього зовнішнього оточення. Ідентифіковано нові ризики в сфері забезпечення економічної безпеки організацій, які виникають внаслідок цифрової трансформації економіки країни.

*Ключові слова: цифрове середовище, ризики, інформаційна безпека, трансформація.*

Theoretical aspects of business entities' economic security ensuring in the context of digitalization of the national economy are explored. The approach to defining the digital environment of business entities as a separate component of their external environment is generalized by the author. New risks are identified in the field of organizations' ensuring the economic security because of the digital transformation of the country's economy.

*Keywords:* digital environment, risks, information security, transformation.

УДК 658

Рецензент:  
Давиденко Н.,  
д-р екон. наук, проф., зав. кафедри фінансів  
Національного університету біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ, Україна

**А. Буряк, І. Дем'яненко**

### **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ АГРОСФЕРИ**

Авторами розглянута сутність інноваційного процесу капіталовкладень як рушійного чинника суспільно-економічного розвитку і його прояву на державному, регіональному та підприємницькому рівнях. Розкрито змістовність іманентності явищ «інвестиційно-інноваційний імператив» та «інвестиційна привабливість» як орієнтирів для інвесторів, а також показників-індикаторів їх оцінки як аргументу доцільності капіталовкладень, фінансові джерела впровадження інвестиційно-інноваційного процесу розвитку аграрного сектору економіки, окреслено принципи його державної підтримки.

*Ключові слова:* інвестиції, інновації, інвестиційно-інноваційний процес, державна інвестиційна підтримка, інвестиційно-інноваційний імператив, інвестиційна привабливість підприємств.

The authors consider the essence of the innovation process of investment as a driving factor of socio-economic development and its manifestation at the state, regional and business levels. The content of the immanence of the phenomena «investment and innovation imperative» and «investment attractiveness» as guidelines for investors, as well as indicators of their evaluation as an argument for the feasibility of investment, financial sources of investment and innovation development of the agricultural sector, and outlines the principles of its state support.

*Keywords:* investments, innovations, investment-innovation process, state investment support, investment-innovation imperative, investment attractiveness of enterprises

УДК 331.215.24

**О. Величко, Л. Величко, Є. Ягнін**

### **ПРОЄКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМАХ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Запропоновано комплексне застосування логістичних моделей управління бізнес-процесами в операційній діяльності підприємств. Набули подальшого розвитку варіативні можливості для учасників бізнес-середовища щодо проектування рішень з використанням інтегрованого пакету логістичних моделей в системах стратегічного й операційного менеджменту підприємства.

*Ключові слова:* логістика, моделювання, рішення, менеджмент, маркетинг, стратегія.

The complex application of logistic models of management of business processes in operational activity of the enterprises is offered. Various opportunities for business environment participants to design solutions using an integrated package of logistics models in the systems of strategic and operational management of the enterprise have been further developed.

*Keywords:* logistics, modeling, solutions, management, marketing, strategy.

УДК 658

**Т. Гринько, Т. Гвініашвілі**

### **ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

В роботі досліджено стан та умови функціонування суб'єктів малого підприємництва в умовах пандемії COVID-19, проаналізовано заходи підтримки бізнесу, які були впроваджені в Україні після активної фази розповсюдження COVID-19, заходи підтримки бізнесу в окремих країнах ЄС та визначено спільні та відмінні риси з інструментами підтримки малого бізнесу в Україні. Базуючись на міжнародному досвіді запропоновано заходи, спрямовані на посилення діючих механізмів підтримки суб'єктів малого підприємництва України в умовах пандемії COVID-19.

*Ключові слова:* малий бізнес, пандемія, підприємництво, ефективність, інструменти антикризових заходів, суб'єкт підприємництва, розвиток підприємства.

The paper examines the state and functioning conditions of small businesses in the COVID-19 pandemic, analyzes business support measures implemented in Ukraine after the active phase of COVID-19, business support measures in individual EU countries and identifies common and distinctive features with small business support tools in Ukraine. Based on international experience, measures are proposed to strengthen the existing mechanisms to support small businesses in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic.

*Keywords:* small business, pandemic, entrepreneurship, efficiency, anti-crisis measures tools, business entity, enterprise development.

УДК 658

Рецензент:

Жадько К.,

д-р екон. наук, проф., зав. кафедри підприємництва та економіки підприємства  
Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

**Ю. Горященко**

### **СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ»**

Авторкою порушуються актуальні проблемні питання теоретичного обґрунтування та поглиблення концептуальних засад забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Проведений аналіз категоріально-понятійного апарату та вивчення дефініцій «інновації», «інноваційне підприємство», «інноваційний розвиток підприємств» вказав на дискусійність багатьох теоретико-методологічних положень, що підтверджує своєчасність досліджуваної теми. Запропоновано: на теоретичному рівні – узгодити визначення інноваційної діяльності у законодавстві та науковому колі; на методичному рівні – класифікувати інноваційні підприємства за різними ознаками для успішного здійснення інноваційних процесів та інноваційної діяльності.

*Ключові слова:* інновації, інноваційний розвиток підприємств, інноваційне підприємство, класифікації, інноваційна діяльність.

The author studied topical problematic issues of theoretical substantiation and deepening of the conceptual foundations to ensure the innovative development of enterprises.

The analysis of the categorical-conceptual apparatus and the study of the definitions of «innovation», «innovative enterprise», «innovative development of enterprises» showed the controversial nature of many theoretical and methodological provisions, which confirms the timeliness of the topic under study. It was proposed at the theoretical level – to agree on the definition of innovation in legislation and the scientific community; at the methodological level – to classify innovative enterprises according to various criteria for the successful implementation of innovative processes and innovative activities.

*Keywords:* innovation, innovative development of enterprises, innovative enterprise, classifications, innovative activity.

УДК 658:338.24

**О. Єлісєєва, І. Тарлопов**

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена методології оцінювання кредитної оцінки підприємств, організацій та урядів міжнародними рейтинговими агенціями. Індивідуальний кредит оцінюється за числовою шкалою на основі розрахунку FICO. Облігації, випущені підприємствами та урядами, оцінюються кредитними агентствами. Агенції кредитного рейтингу присвоюють літерні оцінки для позначення рейтингів. Кредитний рейтинг визначає, чи буде позичальник схвалений для позики, та процентну ставку, за якою позику потрібно буде повернути. Зміни кредитного рейтингу мають значний вплив на фінансові ринки. Кредитний рейтинг фізичної особи визначається за числовою шкалою. Наводиться порівняльний аналіз методик кредитного оцінювання таких відомих агенцій, як S&P Global Ratings, Standard & Poor, Moody та Fitch.

*Ключові слова:* методологія, оцінка, кредитний рейтинг, підприємство, шкала.

The article is devoted to the credit assessment methodology of enterprises, organizations and governments by international rating agencies. Individual credit is evaluated on a numerical scale based on FICO calculations, bonds issued by enterprises and governments are evaluated by credit agencies. Credit rating agencies assign letter ratings to indicate ratings. The credit rating determines whether the borrower will be approved for the loan and the interest rate at which the loan will need to be repaid. Changes in credit ratings have a significant impact on financial markets. An individual's credit rating is determined on a numerical scale. A comparative analysis of credit assessment methods of such well-known agencies as S&P Global Ratings, Standard & Poor, Moody and Fitch.

*Keywords:* methodology, assessment, credit rating, enterprise, scale.

УДК 65.01: 658

**С. Князь, В. Мацук, Марсель Курт Майнка**

### **ВИДИ ТА ПРИНЦИПИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ**

Авторами виділено класифікаційні ознаки та конкретизовано сутність видів інноваційного розвитку підприємницьких структур. Виокремлено принципи інноваційного розвитку підприємницьких структур з позиції системно-функціонального підходу у менеджменті.

*Ключові слова:* інноваційний розвиток, підприємницька структура, системно-функціональний підхід.

The authors identified the classification features and specified the essence of the types of innovative development of business structures, identified the principles of innovative development of business structures from the standpoint of a system-functional approach to management.

*Keywords:* innovative development, business structure, system-functional approach.

УДК 659

**С. Кожем'якіна, В. Страшко**

### **ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ**

Досліджено проблеми впливу пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність робочої сили. Розглянуто вплив обмежувальних заходів на стан конкурентоспроможності за рівнями дослідження (мета, макро-, мезо-, мікро- та особистісному рівні). Визначено найбільш постраждалі від пандемії сектори економіки та пов'язану з ними конкурентоспроможність робочої сили. Розроблено сценарії прогнозування конкурентоспроможності робочої сили (базовий, оптимістичний, песимістичний) за рівнями дослідження. Систематизовано напрями збереження, падіння та зростання конкурентоспроможності робочої сили.

*Ключові слова:* робоча сила, конкурентоспроможність робочої сили, пандемія COVID-19, обмежувальні (карантинні) заходи, сценарії прогнозування.

The problems of the impact of the COVID-19 pandemic on the competitiveness of the workforce were investigated. The influence of restrictive measures on the state of competitiveness by research levels: method, macro, meso, micro and personal level is considered, the sectors of the economy most affected by the pandemic and the related competitiveness of the labor force are identified. The scenarios for forecasting the competitiveness of the labor force have been developed: basic, optimistic, pessimistic in terms of research levels. The directions of preservation, decline and growth of labor force competitiveness are systematized.

*Keywords:* labor force, labor force competitiveness, COVID-19 pandemic, restrictive (quarantine) measures, forecast scenarios.

УДК 336.225:658.1

Рецензент:  
Логутова Т.,  
д-р екон. наук, проф., зав. кафедри інноватики та управління  
Приазовського державного технічного університету,  
академік АЕНУ, заслужений діяч науки і техніки, Україна

**В. Козлова**

### **ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАСНС ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено основні положення податкового компласнса як фактору забезпечення податкової безпеки підприємства та впровадження податкового компласнса на вітчизняних підприємствах.

Впровадження податкового компласнса, який, об'єднуючи в собі функції системи внутрішнього контролю податків і корпоративного управління податковими ризиками, забезпечить

синергічний ефект при мінімізації податкових ризиків і підвищить рівень податкової безпеки підприємства.

*Ключові слова:* комплаєнс, податковий комплаєнс, система комплаєнс-контроль, податкові ризики, мінімізація ризиків.

The main provisions of tax compliance as a factor in ensuring the tax security of the enterprise and the introduction of tax compliance in domestic enterprises are studied.

Introduction of tax compliance, that, uniting in itself the functions of the internal checking of taxes and corporate management tax risks system, will provide a synergistic effect during minimization of tax risks and will promote tax strength of enterprise security.

*Keywords:* compliance, tax compliance, compliance control system, tax risks, risk minimization.

УДК 338.51

**А. Колосов**

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ГРАНИЧНОЇ ЦІНИ ГАЗУ НА РИНКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Останніми роками в процесі запровадження ринкових відносин в енергетичному секторі економіки України, зокрема у сфері газопостачання, відбувається зростання ціни газу без належного обґрунтування, чого потребує суспільство протягом усіх років реформування енергоринку. Державна компанія «Нафтогаз України» (головна в системі газопостачання) є одним з найбільших платників податку на прибуток до державного бюджету України. Але платником послуг компанії є населення, частина якого виступає отримувачем субсидій на оплату житлово-комунальних послуг з того ж державного бюджету. В таких умовах ціна газу в Україні стає чинником, який формує цінову структуру продукції та послуг в багатьох сферах економіки, зокрема на ринку житлово-комунальних послуг.

До сих пір, незважаючи на проведені певні реформування енергетичного ринку, в Україні не створено системи прозорого обґрунтування ціни газу. Поза межами наукових досліджень залишаються навіть методичні підходи до обґрунтування граничної ціни газу, яка би, з одного боку, забезпечила прибуткову діяльність системи газопостачання, а з іншого, – влаштувала широкі верстви споживачів газу. З цією метою запроваджено метод встановлення беззбиткового обсягу виробництва з особливостями, специфічними для системи газопостачання в Україні.

На основі розгляду ланцюжка учасників процесу газопостачання та запровадження модифікованої моделі встановлення беззбиткового обсягу виробництва запропоновано методику обґрунтування граничної ціни газу, яка забезпечує отримання прибутку в сфері газопостачання та коштів, необхідних для виплати субсидій користувачам газу в сфері комунально-житлових послуг.

*Ключові слова:* гранична ціна газу, ринок газу, беззбиткова діяльність, маржинальний дохід, витрати з газопостачання, обґрунтування ціни газу.

In recent years, in the process of introducing market relations in the energy sector of the Ukrainian economy, in particular, in the field of gas supply, the price of gas has been increasing without a proper justification, which is being demanded by the public during all the years of reforming the energy market. State company "Naftogaz of Ukraine", the main in the system of gas supply is one of the largest payers of income tax to the state budget of Ukraine, but the payers of the company's services are the population, part of which is recipients of subsidies for payment of housing and communal services from the same state budget. In such conditions, the price of gas in Ukraine becomes a factor that forms the price structure of products and services in many areas of the economy, in particular, in the market of housing and communal services in Ukraine. Until now, despite the ongoing reform of the energy market, a system of transparent justification of the gas



price has not been created in Ukraine; methodological approaches to justifying the marginal gas price, which, on the one hand, would ensure the profitable operation of the gas supply system, and on the other, suited a wide range of gas consumers. To solve this problem, the method of establishing a break-even production volume with features specific to the gas supply system in Ukraine was applied.

Based on the consideration of the chain of participants in the gas supply process and the use of a modified break-even production volume model, a method is proposed for substantiating the marginal gas price, which ensures profit in the gas supply sector and the funds necessary to pay subsidies to gas users in the field of public utilities.

*Keywords:* marginal gas price, gas market, business break-even, marginal income, gas supply costs, gas price justification

УДК 658

Рецензент:  
Гринько Т.,  
д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**Д. Коноплянко**

### **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВОЇ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено сутність стратегії розвитку як елемента механізму стратегічного розвитку підприємства. Охарактеризовані види стратегії, принципи формування й етапи розробки. Автором запропоновані рекомендації щодо розробки стратегії розвитку підприємства.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічний розвиток, підприємство, механізм стратегічного розвитку.

The essence of development strategy as an element of the mechanism of strategic development of the enterprise is investigated, types of strategy, principles of formation and stages of development are characterized. The author offers recommendations for developing a strategy for enterprise development.

*Keywords:* strategy, strategic development, enterprise, mechanism of strategic development.

УДК 65.011.14

Рецензент:  
Гринько Т.,  
д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**О. Крупський, Ю. Стасюк, Н. Лубенець**

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Авторами розглянуто питання формування системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я. Класифіковано теоретичні підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність». Наведено фактори, які заважають або сприяють введенню системи соціальної відповідальності у закладах охорони здоров'я на поточному етапі медичної реформи в Україні. Виокремлені складові, критерії та коефіцієнти ефективності

соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я. Запропоновано схему механізму управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я. Виділені можливі напрямки впровадження програм соціальної відповідальності та очікувані результати.

*Ключові слова:* медичний заклад, соціальна відповідальність, система управління, медична послуга.

Authors research questions of formation of management system of social responsibility of health care institution. The theoretical approaches to definition of social responsibility are classified, it is given factors that hinder or facilitate the implementation of social responsibility in health care institutions on current stage of medical reform in Ukraine. Constituents, criteria and effectiveness coefficients of social responsibility of health care institution are outlined. It is offered the scheme of management system mechanism of social responsibility of health care institution. Possible ways of application of social responsibility programs are featured, and expected results after implementation.

*Keywords:* health care institution, social responsibility, management system, medical service.

УДК 658

Рецензент:

Македон В.,

д-р екон. наук, проф. кафедри міжнародної економіки і світових фінансів  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**І. Курінна**

### **ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ**

У статті пропонується розглянути стійку конкурентоспроможність підприємства як набагато більш складний процес, ніж механічне підсумовування набору окремих конкурентних переваг. Вона являє собою синергетичний ефект, що знаходить свій прояв в результаті діалектичної взаємодії управління підприємством, зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують джерела конкурентоспроможності підприємства, а також ключових його компетенцій, що виявляються в процесі взаємодії зі споживачами продукції у формі конкурентних переваг. Тому конкурентоспроможність продукції обов'язково повинна враховуватися в цілях оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки є однією з базових ключових компетенцій, без володіння якою неможливо досягнення якої б то не було конкурентоспроможності. При цьому конкурентоспроможність продукції повинна враховуватися не за критеріями споживача через співвідношення «ціна – якість», а з позицій підприємства – через призму обсягів генерування прибутку та динаміки його ринкової частки.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність підприємства, синергетичний ефект, компетенції, прибуток.

The article considers the stable enterprise competitiveness as a much more complex process than the sum of individual competitive advantages, and which is a synergistic effect, which is manifested as a result of the dialectical interaction of enterprise management, external and internal factors that form the sources of enterprise competitiveness, as well as key competencies manifested in the process of interaction with consumers of products in the form of competitive advantages.

Therefore, the competitiveness of products shall be considered to assess the enterprise competitiveness, since it is one of the basic key competencies. Also, the products competitiveness should be taken into account not according to the criteria of the consumer, from the price-quality ratio, but from the standpoint of the enterprise – through the prism of the volumes of profit generation and the dynamics of its market share.

*Keywords:* enterprise competitiveness, synergistic effect, competencies, profit.

Рецензент:  
Семенча І.,  
д-р екон. наук, проф. кафедри економіки,  
підприємництва та управління підприємствами  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**В. Куценко**

## **НОВА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Автором досліджено сутність нової економічної теорії соціальної відповідальності як основи сталого (життєдайного довговічного) розвитку з морально-етичної точки зору; розглянуто втілення істинних шляхів його розбудови в Україні з метою забезпечення гармонійного, життєдайного домострою суспільства, економіки та довкілля.

*Ключові слова:* морально-етична культура, призначення, соціальна відповідальність, сталий розвиток, принципи розвитку.

The author investigates the essence of the new economic theory of social responsibility as the basis of sustainable (life-sustaining long-term) development from a moral and ethical point of view, considers the implementation of true ways of its development in Ukraine to ensure harmonious, life-giving society, economy and environment.

*Keywords:* moral and ethical culture, purpose, social responsibility, sustainable development, principles of development.

УДК 338

Рецензент:  
Колосов А.,  
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

**С. Кучеренко**

## **АКТУАЛІЗАЦІЯ БЕЗГРОШОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ**

Досліджено важливу роль у функціонуванні підприємств фінансових потоків, стійкість яких не підтримується на належному рівні чистими грошовими вливаннями, а формується шляхом гнучкого застосування інструментів безгрошових фінансових відносин в умовах дефіциту грошової маси. Показано, що виробничий і фінансовий цикли не обов'язково відбуваються синхронно. Тому у скрутних умовах суб'єкти господарювання використовують фінансові потоки у безгрошовій формі, але їх параметри залежать від дебіторської та кредиторської заборгованості, надходжень від закордонних замовників, коштів державного замовлення, що зберігає можливості тривалих дій в умовах кризи.

*Ключові слова:* грошовий потік, управління грошовими потоками, фінансова криза, фінансовий потік, фінансовий безгрошовий потік, внутрішні резерви, фінансова життєздатність, виробничі та фінансові відносини.

The important role of financial flows in the functioning of enterprises, the stability of which is not maintained at the appropriate level by net cash infusions, but is formed by the flexible use of instruments of non-monetary financial relations in conditions of money supply deficit, is studied. It is shown that production and financial cycles do not necessarily occur synchronously. Therefore, in difficult conditions, businesses use non-cash financial flows, but their parameters depend on receivables and payables, revenues from foreign customers, public procurement funds: which preserves the possibility of long-term action in a crisis.

*Keywords:* cash flow, cash flow management, financial crisis, financial flow, financial non-cash flow, internal reserves, financial viability, production and financial relations.

УДК 336.6

Рецензент:  
Яровенко Т.,  
д-р екон. наук, доц., в.о. зав. кафедри економіки  
та управління національним господарством  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**О. Левкович**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ГАЛУЗЕВОЇ НАЛЕЖНОСТІ**

Розподілене методичне забезпечення на методи якісної та кількісної оцінки. Виокремлено найбільш уживані в науковому співтоваристві моделі дискримінантного аналізу, проведено порівняльний аналіз структури їх показників. Визначені переваги та недоліки застосування різних моделей оцінки для підприємств молочної галузі України. Надані рекомендації щодо вибору й адаптації моделей прогнозування банкрутства для застосування на підприємствах молочної галузі.

*Ключові слова:* підприємство, банкрутство, прогнозування, методи.

Methodical support is divided into methods of qualitative and quantitative assessment. The most used models of discriminant analysis in the scientific community are singled out, a comparative analysis of the structure of their indicators is carried out. The advantages and disadvantages of using different valuation models for enterprises in the dairy industry of Ukraine are identified. Recommendations for the selection and adaptation of bankruptcy forecasting models for use in the dairy industry are provided.

*Keywords:* enterprise, bankruptcy, forecasting, methods.

УДК 338

**Л. Лутай**

### **ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Систематизовано тенденції фінансування освіти дорослих в контексті збільшення частки літніх людей в структурі людського капіталу. Розглянуто світові тенденції фінансування освіти дорослих: збільшення витрат на підготовку одного студента; коливання державних (податкових) доходів; збільшення частки економіки знань і зростання витрат на навчання; посилення глобалізаційних явищ, наслідком яких є заохочення розвитку приватної вищої

освіти та приватизації державної вищої освіти. Систематизовано проблеми фінансування освіти дорослого населення та шляхи їх вирішення. Проаналізовано нормативну базу фінансування освіти дорослих. Висвітлено фінансові моделі освіти дорослих: бюрократичну, колегіальну та ринкову.

*Ключові слова:* освіта дорослих, людський капітал, фінансування, ваучерні програми, моделі фінансування.

Trends in financing adult education are systematized in the context of an increase in the share of older people in the structure of human capital. The global trends in financing adult education are considered: an increase in the cost of training one student, fluctuations in government, (tax) revenues, an increase in the share of the knowledge economy and an increase in educational costs, an increase in globalization phenomena, the consequence of which is the encouragement of the development of private higher education and the privatization of public higher education. The problems of financing the education of the adult population and the ways of their solution are systematized. The regulatory framework for financing adult education has been analyzed. Financial models of adult education are highlighted: bureaucratic, collegial and market.

*Keywords:* adult education, human capital, funding, voucher programs, funding models.

УДК 338.364

**В. Македон, О. Холод**

### **ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ КОРПОРАЦІЙ З УРАХУВАННЯМ ГОТОВНОСТІ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Досліджено технології та організаційні процеси розгортання цифровізації в інноваційній діяльності промислових корпорацій. Обґрунтовано методичні положення щодо впровадження корпоративної моделі відкритих інновацій в умовах цифрової економіки з метою активізації процесу залучення інноваційних продуктів ззовні та комерціалізації власних інноваційних розробок. Розроблено концептуальну модель формування та розвитку інноваційної екосистеми на основі моделі відкритих інновацій, а також запропоновано критерії проведення оцінки інноваційної зрілості для промислових корпорацій.

*Ключові слова:* цифрова економіка, корпорація, відкриті інновації, інноваційна екосистема, інноваційна зрілість, інкубаційні мікромоделі, трансферт інновацій.

The technologies and organizational processes of the deployment of digitalization in the innovative activities of industrial corporations have been investigated. The methodological provisions for the implementation of a corporate model of open innovation in the digital economy have been substantiated in order to activate the process of attracting innovative products from the outside and commercializing their own innovative developments. A conceptual model of the formation and development of an innovation ecosystem based on the model of open innovation has been developed, and criteria for assessing innovation maturity for industrial corporations have been proposed.

*Keywords:* digital economy, corporation, open innovation, innovation ecosystem, innovation maturity, incubation micromodels, innovation transfer.

Рецензент:  
Гринько Т.,  
д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**І. Максютенко**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МІНЕРАЛЬНО-СИРОВИННОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Досліджено теоретико-методологічні положення інноваційного розвитку мінерально-сировинного комплексу України та розглянуто основні складові перспективних сценаріїв його розвитку. Визначено ступінь взаємного впливу інноваційності технологій видобутку й ефективності їх розробки. Автором сформовано матрицю оцінки впливу мінерально-сировинного комплексу на розвиток регіону.

*Ключові слова:* інерціональний та інноваційний сценарії розвитку, мінерально-сировинний комплекс, корисні копалини, видобуток, розвідка й освоєння родовищ, видобувні компанії.

Theoretical and methodological provisions of innovative development of the mineral complex of Ukraine are studied and the main components of perspective scenarios of development of the mineral complex of Ukraine are considered, the degree of mutual influence of innovation of extraction technologies and efficiency of their development is determined. The author has formed a matrix for assessing the impact of the mineral complex on the development of the region.

*Keywords:* inertial and innovative development scenario, mineral complex, minerals, mining, exploration and development of deposits, mining companies.

**Д. Міщенко, Л. Міщенко**

## **ВПЛИВ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СТАН РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Досліджено питання впливу малого та середнього підприємництва на стан ринку праці в Україні на сучасному етапі розвитку. Відзначено, що важливе місце у функціонуванні та розвитку ринку праці відводиться малому підприємству. Наголошено, що малий бізнес сприяє формуванню конкурентного середовища, мобільно реагує на зміну ситуації на споживчому ринку країни та регіонів, позитивно впливає на рівень зайнятості населення, впровадження інновацій. Розглянуто структуру суб'єктів малого підприємництва в Україні та вивчено динаміку кількості найманих працівників. Авторами зазначено, що малий бізнес є найприйнятнішою альтернативою найманій праці, а залучення безробітних до підприємництва стає підґрунтям розвитку його нової форми – соціально-відповідального підприємництва.

*Ключові слова:* підприємництво, ринок праці, зайнятість, наймані працівники.

The issue of the impact of small and medium enterprises on the state of the labor market in Ukraine at the present stage of development has been studied. It is noted that an important place in the functioning and development of the labor market is given to small businesses. It is emphasized that small business contributes to the formation of a competitive environment, responds mobile to changes in the consumer market of the country and regions, has a positive effect on employment,

innovation. The structure of small business entities in Ukraine is considered and the dynamics of the number of employees is studied. The authors note that small business is the most acceptable alternative to hired labor, and the involvement of the unemployed in entrepreneurship becomes the basis for the development of its new form – socially responsible entrepreneurship..

*Keywords:* entrepreneurship, labor market, employment, employees.

УДК 004:658.89.012.44

Рецензент:  
Вініченко І.,  
д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету, Україна

**Т. Олійник**

### **ІНФОРМАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ**

Автором досліджено значення економічної інформації в управлінні підприємством. Визначено підходи до становлення та розвитку інформаційно-економічного механізму ефективного управління виробничими процесами, його місця та ролі в управлінській системі за окремими рівнями управління: вищий, середній, нижчий. Запропоновано поділ управлінського процесу на самостійні стадії: збір інформації і первинна її обробка; аналіз, підготовка альтернатив рішень; обґрунтування та прийняття рішень, видача завдань.

*Ключові слова:* управління, виробничі процеси, економічна інформація, алгоритм-технології, програмне забезпечення, інформаційні технології, оперативний моніторинг.

The author studies the importance of economic information in enterprise management, identifies approaches to the formation and development of information and economic mechanism of effective management of production processes, its place and role in the management system at different levels of government: higher, middle, lower. The division of the management process into independent stages is proposed: information collection and its primary processing; analysis, preparation of alternative solutions; substantiation and decision-making, issuance of tasks.

*Keywords:* management, production processes, economic information, algorithm-technologies, software, information technologies, operative monitoring.

УДК 658.338

Рецензент:  
Паршин Ю.,  
д-р екон. наук, проф., проф. кафедри фінансових та стратегічних розслідувань  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, Україна

**Т. Остапенко, О. Кубецька**

### **ТУРОПЕРЕЙТИНГ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ, ПОДАТКОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ**

У статті досліджено динаміку кількості туристів, обслуговуваних туроператорами та туристичними агенціями Дніпропетровської області за 2000–2019 рр. за видами туризму (в'їзний, виїзний, внутрішній). На основі відносних показників виявлено позитивні та негативні структурні зміни у торгівлі України за видами туристичного бізнесу. Узагальнено

демотиватори в'їзного туризму до України та Дніпропетровської області. Досліджено динаміку імпортно-експортних операцій торгівлі України послугами, пов'язаними з подорожами. Проаналізовано спільні та відмінні риси створення і функціонування головних типів туристичних суб'єктів господарювання. Розроблена класична технологічна карта надання туристичного продукту. Ідентифіковано основні податки (збори, внески), сплачувані українськими туроператорами та турагентами, а також наведено аспекти механізму оподаткування турагентів і туроператорів. Визначено заходи з управління збутовою діяльністю туроператорів і турагентів України.

*Ключові слова:* туроператор, турагент, туроперейтинг, оподаткування, турист, туризм, туристична діяльність.

The article examines the dynamics of the number of tourists served by tour operators and travel agencies in the Dnipropetrovsk region for 2000–2019 by type of tourism (inbound, outbound, domestic). On the basis of relative indicators, positive and negative structural changes in Ukraine's trade by types of tourism business were revealed. Demotivators of inbound tourism to Ukraine and Dnipropetrovsk region are generalized. The dynamics of import-export operations of Ukraine's trade in travel-related services has been studied. The common and distinctive features of the creation and functioning of the main types of tourist entities are analyzed. A classic technological map of providing a tourist product has been developed. The main taxes (fees, contributions) paid by Ukrainian tour operators and travel agents are identified and aspects of the mechanism of taxation of travel agents and tour operators are presented. Measures to manage the sales activities of tour operators and travel agents of Ukraine are identified.

*Keywords:* tour operator, travel agent, tour rating, taxation, tourist, tourism, tourist activity.

УДК 316.33:141.319.8

Рецензент:  
Гринько Т.,  
д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**Т. Павлова, Р. Павлов, А. Лемберг**

## **ВПЛИВ НЕГАТИВНИХ МОРАЛЬНИХ ЕМОЦІЙ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Розглянуто характер впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на процес прийняття фінансово-економічних рішень в переговорних процесах і співпраці в умовах ризику і невизначеності. Обґрунтовано стимулюючий характер прямого впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на прийняття економічними агентами стратегічної соціально прийнятної поведінки. Виявлено потенційні обмеження, що знижують позитивний ефект впливу негативних моральних емоцій гніву та відрази на процес прийняття фінансово-економічних рішень в ситуаціях соціальних дилем.

*Ключові слова:* теорія ігор, моральні емоції, гнів, відраза, суб'єкт підприємництва, управлінське рішення, невизначеність.

The paper considers the impact nature of negative moral emotions of anger and disgust on making financial and economic decisions in negotiation processes and cooperation in conditions of risk and uncertainty. The direct influence stimulating nature of negative moral emotions of anger and disgust on adopting strategic and socially acceptable behavior by economic entities was substantiated. Potential limitations were identified that reduce the positive effect of negative moral emotions of anger and disgust on making financial and economic decisions in situations of social dilemmas.

*Keywords:* game theory, moral emotions, anger, disgust, business entity, management decision, uncertainty.



## ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено систему управління витратами та виявлено напрями зниження витрат суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі підприємства переробної промисловості). Авторами запропоновано сучасний інструментарій стосовно управління витратами для підприємства переробної промисловості.

*Ключові слова:* управління, витрати, матеріальні витрати, витрати на оплату праці, інструментарій, суб'єкт господарювання, переробна промисловість, зовнішньоекономічна діяльність, Україна.

The cost management system and the directions of cost reduction of Ukrainian enterprises at the conditions of intensification of foreign economic activity (on the example of the enterprise of manufacture) are revealed. Guidelines are offers as a modern tools for cost management for manufacture.

*Keywords:* management, costs, material costs, labor costs, tools, enterprise, manufacture, foreign economic activity, Ukraine.

УДК 004:658.89.012.44

Рецензент:

Гончаренко О.,

д-р екон. наук, проф. кафедри економіки

Дніпровського державного аграрно-економічного університету, Україна

О. Попова

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ

Автором було розглянуто процес розробки і формування стратегії економічної безпеки підприємства, який дозволить приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах постійної зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища які визначають його поступальний розвиток. Оптимально побудована стратегія економічної безпеки підприємства дозволить не тільки уникнути значних фінансових і матеріальних втрат, але й збільшити прибуток і рівень привабливості підприємства для інвесторів.

*Ключові слова:* економічна безпека, система безпеки підприємства, стратегія становлення, розвиток економічної безпеки, безпека підприємництва.

The author considered the process of developing and forming a strategy of economic security of the enterprise, which will make effective management decisions related to the development of the enterprise in a constantly changing factors of external and internal environment that determine its progressive development. Optimally constructed strategy of economic security of the enterprise will allow not only to avoid significant financial and material losses, but also to increase the profit and the level of attractiveness of the enterprise for investors.

*Keywords:* economic security, enterprise security system, strategy of formation, development of economic security, business security

Рецензент:  
Македон В.,  
д-р екон. наук, доц., проф. кафедри міжнародної економіки і світових фінансів  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**І. Приварникова**

## **ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

Обґрунтовано багатоаспектний характер корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій та наголошено, що така відповідальність зокрема включає як соціальні аспекти, інтереси зацікавлених сторін, так і розгляд відповідальності стосовно суспільства та природного середовища, ставлення до нього компаній. Доведено, що в існуючій термінології з корпоративної відповідальності наявне різне трактування сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність» та відмінні погляди щодо розгляду у складі корпоративної соціальної відповідальності екологічного аспекту діяльності транснаціональних корпорацій, а також наявний дослідницький вектор екологічної відповідальності як окремих напрямків досліджень корпоративної відповідальності транснаціональних корпорацій. Все це об'єктивно обумовлює необхідність вивчення й оцінки корпоративної діяльності транснаціональних компаній з урахуванням впливу кожного фактору (соціального, екологічного тощо) у сукупній корпоративній соціальній відповідальності. Запропоновано в дослідженнях акцентувати увагу окремо на екологічних аспектах ставлення компаній до навколишнього природного середовища та соціальних аспектах відносин у суспільстві як факторів корпоративної відповідальності корпорацій задля посилення значущості кожного з них. Виокремлено фактори розвитку та перешкоди екологічної відповідальності корпорацій.

*Ключові слова:* багатонаціональні компанії, екологічна безвідповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, підприємство.

This paper substantiates the multifaceted nature of corporate social responsibility of transnational corporations. The study emphasizes that such responsibilities include, in particular, the social aspects, the interests of stakeholders, and the consideration of responsibilities in relation to society and the environment, the attitude of companies to it. This paper proves that in the existing terminology of corporate responsibility there is a different interpretation of the essence of corporate social responsibility, there are different views on the consideration of corporate social responsibility in the environmental aspect of multinational corporations, as well as a research vector of environmental responsibility as a separate area of corporate research. All this objectively determines the need to study and evaluate the corporate activities of multinational companies, taking into account the impact of each factor of social, environmental, etc. in the overall corporate social responsibility. The research proposes to focus separately on the environmental aspects of companies' attitudes to the environment and on the social aspects of social relations as factors of corporate responsibility of corporations to enhance the importance of each of them. Factors of development and obstacles of ecological responsibility of corporations are singled out.

*Keywords:* multinational companies, ecological irresponsibility, corporate social responsibility, enterprise.

**Т. Решетілова, Т. Дронова, К. Пілова**

### **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАНАЛІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

Досліджено фактори, які вплинули на процес прийняття рішень щодо придбання інноваційного продукту професійним замовником. Сформовано модель відбору сегментів професійних клієнтів для індивідуальних каналів формування маркетингових комунікацій з метою просування інноваційної продукції на промисловий ринок.

*Ключові слова:* інноваційний продукт, селективна модель, професійний замовник, комунікаційні канали, інноваційний розвиток.

The factors which influenced on the decision-making process of buying innovation product by professional customer are researched. The selection model of professional customers segments for customized marketing communication formation channels for innovation products promotion on the industrial market is formed.

*Keywords:* innovation product, selection model, professional customer, communication channels, innovative development.

Рецензент:

Давиденко Н.,

д-р екон. наук, проф., зав. кафедри фінансів

Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ

**Г. Скрипник**

### **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В статті досліджено роль фінансового контролінгу як складової системи управління розвитком підприємства, а також основні етапи, принципи та функції формування фінансового контролінгу. Система фінансового контролінгу значною мірою є запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Тому необхідним є формування ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві. За результатами аналізу здійснено кількісну й якісну оцінку ефективності функціонування служби фінансового контролінгу ТОВ «Астра». Виявлено, що служба фінансового контролінгу ТОВ «Астра» працює ефективно, завдяки чому також істотно підвищилась ефективність всього процесу управління в умовах кризових явищ та нестійкого фінансового стану.

*Ключові слова:* контролінг, управління підприємством, фінансова система, стратегія розвитку, ефективність функціонування.

The article examines the role of financial controlling as a component of the management system of sustainable development of the enterprise, the main stages, principles and functions of financial controlling. The system of financial controlling is, to a large extent, the key to the successful operation and development of the enterprise in the long run. Therefore, it is necessary to form an effective system of financial controlling in the enterprise. Based on the results of the analysis, a quantitative and qualitative assessment of the efficiency of the financial controlling service in «Astra» LLC was made, which indicates the efficiency of the financial controlling

service. Due to which the efficiency of the whole management process in the conditions of crisis phenomena and unstable financial condition has significantly increased.

*Keywords:* controlling, enterprise management, financial system, development strategy, functioning efficiency.

УДК 330.061

**Л. Ульянова, А. Щетинін, Ю. Чайка**

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Досліджено підходи до комплексного аналізу рівня економічної безпеки промислових підприємств з метою отримання повної інформаційної бази для визначення й обґрунтування заходів, націлених на забезпечення сталого розвитку первинних виробничих ланок національної економіки.

*Ключові слова:* економічна безпека підприємства, види економічної безпеки підприємства, показники рівня економічної безпеки підприємства, інноваційна діяльність промислових підприємств.

Approaches to a comprehensive analysis of the level of economic security of industrial enterprises have been investigated in order to obtain a complete information base for determining and justifying measures aimed at ensuring sustainable development of the primary production links of the national economy.

*Keywords:* economic safety of industry, type of economic safety of industry, indicators of the level of economic safety of industry, innovation efficiency of industry.

УДК 658.586

Рецензент:  
Яровенко Т.,

д-р екон. наук, доц., в.о. зав. кафедри економіки  
та управління національним господарством

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

**В. Яковенко**

### **СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ПРОЯВ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Досліджено та систематизовано елементи креативної економіки, обґрунтовано їх взаємодію. Визначені ключові елементи креативних індустрій. Наведено концептуальну схему розвитку стартап-підприємництва у креативному середовищі під дією зовнішнього впливу. Актуалізовано роль підприємницьких здібностей у забезпеченні взаємозв'язку креативних індустрій креативної економіки та стартап-проектів.

*Ключові слова:* стартап, креативна економіка, креативні індустрії, підприємництво, інновації, інтелектуальний продукт, креативна особистість.

The elements of the creative economy are investigated and systematized, their interaction is substantiated. The key elements of the creative industries have been identified. A conceptual scheme for the development of start-up entrepreneurship in a creative environment under external influence has been developed. The role of entrepreneurial abilities to ensure the relationship between the creative industries of the creative economy and start-up entrepreneurship has been updated.

*Keywords:* startup, creative economy, creative industries, entrepreneurship, innovation, intellectual product, creative personality.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

<b>Бессонова Анна</b>	аспірант кафедри економіки підприємств, <i>Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, Україна</i>
<b>Бєлгородова Марія</b>	канд. екон. наук, доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Буряк Аліна</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри фінансів, <i>Національний університет біоресурсів і природокористування, м. Київ, Україна</i>
<b>Величко Людмила</b>	канд. держ. упр., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Величко Олександр</b>	д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту і права, <i>Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Горященко Юлія</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри маркетингу, <i>Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Гринько Тетяна</b>	д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Гвініашвілі Тетяна</b>	канд. екон. наук, доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Дем'яненко Інна</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри фінансів, <i>Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна</i>
<b>Дронова Тетяна</b>	канд. екон. наук, доц. кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Єлісєєва Оксана</b>	д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри статистики, обліку та економічної інформатики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Катан Володимир</b>	канд. фіз.-мат. наук, доц. кафедри економічної кібернетики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Князь Святослав</b>	д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, <i>Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна</i>
<b>Кожем'якіна Світлана</b>	д-р екон. наук, проф., проф. кафедри управління, <i>Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна</i>
<b>Козлова Вікторія</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри обліку і аудиту, <i>Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна</i>
<b>Колосов Андрій</b>	д-р екон. наук, проф., проф. кафедри менеджменту, <i>Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ, Україна</i>
<b>Коноплянко Денис</b>	магістр, аспірант, кафедра економіки підприємства та управління, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>

<b>Крупський Олександр</b>	канд. психол. наук, доц., доц. кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Кубецька Ольга</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри аналітичної економіки та менеджменту, <i>Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Курінна Ірина</b>	ст. викл. кафедри економіки та управління підприємством, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Куценко Володимир</b>	канд. техн. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Кучеренко Сергій</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
<b>Левкович Оксана</b>	канд. екон. наук, доц. кафедри фінансів, банківської справи та страхування, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
<b>Лемберг Анна</b>	канд. екон. наук, доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Лубенець Наталія</b>	завідувач денним стаціонаром хіміотерапевтичних методів, <i>КП «Дніпровський обласний клінічний онкологічний диспансер» Дніпропетровської обласної ради</i>
<b>Лутай Лариса</b>	д-р екон. наук, проф., проф. кафедри менеджменту, <i>Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України Міністерства соціальної політики України, м. Київ, Україна</i>
<b>Македон Вячеслав</b>	д-р екон. наук, доц., проф. кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Максютенко Ірина</b>	канд. екон. наук, викладач, <i>КВПУ будівництва і дизайну, м. Київ, Україна</i>
<b>Марсель Курт Майнка</b>	викладач кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, <i>Львівський університет бізнесу та права, м. Львів, Україна</i>
<b>Мацук Василина</b>	аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, <i>Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна</i>
<b>Міщенко Дмитро</b>	д-р держ. упр., проф., проф. кафедри маркетингу, <i>Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Міщенко Людмила</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Олійник Тетяна</b>	канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Остапенко Тетяна</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>

<b>Павлова Тетяна</b>	д-р філос. наук, проф., проф. кафедри філософії, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Павлов Роман</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Пирог Ольга</b>	д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, <i>Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна</i>
<b>Попова Олександра</b>	асистент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Пілова Катерина</b>	канд. екон. наук, доц., декан фінансово-економічного факультету, <i>Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна</i>
<b>Решетілова Тетяна</b>	д-р екон. наук, проф., проф. кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Скрипник Галина</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри фінансів, <i>Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна</i>
<b>Стасюк Юлія</b>	ст. викл. кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Страшко Володимир</b>	Аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці, <i>Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна</i>
<b>Тарлопов Ігор</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри статистики, обліку та економічної інформатики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Ульянова Людмила</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Холод Олена</b>	канд. техн. наук, доц., проф. кафедри глобальної економіки, <i>Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Чайка Юлія</b>	канд. екон. наук, доц., доц. кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Черната Тетяна</b>	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств, <i>ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна</i>
<b>Щетинін Анатолій</b>	д-р екон. наук, проф., проф. кафедри грошового обігу та банківської справи, <i>Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Ягнін Євген</b>	магістр менеджменту, <i>Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна</i>
<b>Яковенко Владислав</b>	канд. екон. наук, доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна</i>

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ  
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Монографія

За загальною редакцією  
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько

*За зміст статті та точність викладеного матеріалу  
відповідальність покладається на авторів*

*Деякі статті друкуються у авторській редакції*

Відповідальний редактор Біла К. О.  
Дизайн обкладинки Якушечкіна А. О., Біла К. О.  
Оригінал-макет Біла К. О., Олексенко Н. С.  
Коректор Грунтова В. Ю.

Підп. до друку 23.04.21. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Друк – плоский.  
Ум. друк. арк. 23,2. Тираж 100 пр. Зам. № 0421-01/9.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.  
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1  
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56  
[www.impact.dp.ua](http://www.impact.dp.ua)  
e-mail: [impact.dnepr@gmail.com](mailto:impact.dnepr@gmail.com)