

ISSN 2307-8030 (PRINT)
ISSN 2664-3545 (ONLINE)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**



Серія:
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ
Випуск 42

Херсон
2021

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Шашкова Ніна Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Заступник головного редактора:

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Відповідальний секретар:

Синякова Катерина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Члени редакційної колегії:

Гарафоновна Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна).

Гаргасас Аудріюс (Gargasas Audrius) – доктор економіки, професор (Університет Олександра Стульгінскіса, Каунас, Литовська Республіка).

Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska) – доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Познань, Республіка Польща).

Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna) – доктор філософії, доцент, (Лодзівський університет (University of Lodz), Лодзь, Республіка Польща).

Кобець Віталій Миколайович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інформатики, програмної інженерії та економічної кібернетики (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij) – доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Вільнюс, Литовська Республіка).

Кузнєцов Едуард Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Одеса, Україна).

Макаренко Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Мохненко Андрій Сергійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Назарова Галина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна).

Осадча Тетяна Станіславівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Рошенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria) – доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wroclaw University of Science and Technology), Вроцлав, Республіка Польща).

Савіна Галина Григорівна – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи (Херсонський національний технічний університет, Херсон, Україна).

Соловійов Андрій Ігорович – доктор економічних наук, доцент, декан факультету бізнесу і права (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Ушкаренко Юлія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

Фітім Деарі (Fitim Deari) – доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Тетово, Республіка Північна Македонія).

Шебаніна Олена В'ячеславівна – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Миколаїв, Україна).

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(від 23 червня 2021 року протокол № 17)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23953-13793ПР,
видане Міністерством юстиції України 26.04.2019 р.

Електронна сторінка видання: ej.journal.kspu.edu

DOI: 10.32999/ksu2307-8030

**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1****ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ****Фоміна О.О., Гоголева Н.Ф.**

НЕРІВНІСТЬ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ:

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....5

СЕКЦІЯ 2**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО****І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Науменко Н.С., Салігор Д.О.**

ПОЛЬСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ: ЗМІНИ В ПЕРІОД COVID-19.....12

СЕКЦІЯ 3**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Ворошилова Г.О.**

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ

ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД.....19

Михайленко О.В., Щербак Ю.М., Колос Т.О.

СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....24

СЕКЦІЯ 4**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Білявський В.М.**

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....30

Мартинова Л.В., Чернодубова Е.В., Розмислов О.М.

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....39

Мохненко А.С., Мельникова К.В.

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ

В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....45

Цвілий С.М., Корнієнко О.М.

ПОСТКОРОНАВІРУСНА МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА

УТРИМАННЯ ЛОЯЛЬНИХ СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТУ.....50

СЕКЦІЯ 5**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА****Лимар В.А., Шашкова Н.І., Шабля О.С.**

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ

ТОВАРОВИРОБНИКІВ ВАШТАННОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ.....56

СЕКЦІЯ 6**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Zharikova Olena, Pashchenko Oksana**

FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF AGROBUSINESS ACCORDING

TO INTERNATIONAL STANDARDS.....64

СЕКЦІЯ 7**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ****Гринь В.П.**

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ТА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО

УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ.....72

СЕКЦІЯ 8**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ****ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Мерінова С.В., Половенко Л.П.**

РОЛЬ КРИПТОВАЛЮТИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....80

CONTENTS

SECTION 1

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Fomina Olena, Hoholieva Nataliia

INCOME INEQUALITY IN UKRAINE:
FEATURES OF ECONOMIC BEHAVIOR OF HOUSEHOLDS.....5

SECTION 2

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Naumenko Natalia, Saligor Diana

POLISH LABOR MARKET: CHANGES DURING THE PERIOD COVID-19.....12

SECTION 3

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Voroshylova Ganna

PROBLEMS AND WAYS OF THE DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL MARKET
OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE IN THE POST-CRISIS PERIOD.....19

Mikhailenko Olga, Shcherbak Yuliia, Kolos Tatiana

CREATING A BUSINESS PLAN FOR ENTERPRISE RESTRUCTURING.....24

SECTION 4

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Biliavskiy Valentyn

OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT PROCESS
AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE.....30

Martynova Liliia, Chernodubova Eleonora, Rozmyslov Oleksandr

ADAPTIVE MODELS OF MANAGEMENT OF FINANCIAL
AND ECONOMIC ACTIVITIES OF MANAGEMEN.....39

Mokhnenko Andriy, Melnikova Kateryna

FEATURES OF CORPORATE CULTURE AT IT ENTERPRISES
IN MODERN CONDITIONS OF DOING BUSINESS.....45

Tsviliy Sergiy, Korniienko Olga

POSTCORONAVIRUS MARKETING POLICY OF RETAINING LOYAL CONSUMERS
OF HOTEL AND RESTAURANT PRODUCT.....50

SECTION 5

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Limar Vladimir, Shahkova Nina, Shablya Alexandr

TAX INCENTIVES OF THE MELON GROWING PRODUCTS IN THE SOUTH OF UKRAINE.....56

SECTION 6

MONEY, FINANCES AND CREDIT

Zharikova Olena, Pashchenko Oksana

FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF AGROBUSINESS ACCORDING
TO INTERNATIONAL STANDARDS.....64

SECTION 7

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Gryn Viktoriia

BALANCED SCORECARD AND STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM:
DIRECTIONS OF INTERACTION.....72

SECTION 8

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Merinova Svitlana, Polovenko Ludmila

THE ROLE OF CRYPTWALTH IN THE DIGITAL ECONOMY.....80

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-1

УДК 330.564.2:519.86](477)

Фомина О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6737-2189>
E-mail: olena.fomina@donntu.edu.ua

Гоголева Н.Ф.

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри вищої математики і фізики
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3436-5871>
E-mail: nataliia.hoholieva@donntu.edu.ua

НЕРІВНІСТЬ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ

У статті виявлено особливості економічної поведінки домогосподарств на основі дослідження нерівності та статистичного аналізування їх доходів і витрат за період 2014–2019 років. На основі методів економіко-математичної статистики проаналізовано диференціацію населення за рівнем середньодушових еквівалентних доходів за 2019 рік, розраховано коефіцієнт Джині. За допомогою графічно-варіаційного методу побудована крива концентрації Лоренца. Розрахований коефіцієнт Джині для економіки України у 2019 році складає 23,50% та означає, що наявний помірний рівень нерівності в країні. Аналізування статистики доходів та витрат домогосподарств надає інформацію про низький рівень життя населення, оскільки основними джерелами формування грошових доходів домогосподарств є оплата праці, пенсії, стипендії, соціальні допомоги, а найбільш вагомою статтею витрат залишаються витрати на продукти харчування. Економічна поведінка домогосподарств, що впливає з поточного рівня життя населення, структури його ресурсів і витрат, визначається як пасивна та характеризується пристосуванством, конформізмом та терплячістю населення до умов їх існування, що заважає активному розвитку соціально-економічної системи та зміни економічного мислення населення. Крива Лоренца підтверджує низький рівень диференціації населення в Україні, але зважаючи на високу долю бідного населення в країні є потреба удосконалення методики збору та формування статистичної інформації.

Ключові слова: нерівність доходів, економічна поведінка, рівень добробуту, коефіцієнт Джині, крива Лоренца.

Фомина Е.А., Гоголева Н.Ф. НЕРАВЕНСТВО ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ В УКРАИНЕ: ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ДОМОХОЗЯЙСТВ

В статье выявлены особенности экономического поведения домохозяйств на основе исследования неравенства и статистического анализа их доходов и расходов за период 2014–2019 годов. На основе методов экономико-математической статистики проанализированы дифференциация населения по уровню среднедушевых эквивалентных доходов за 2019 год, рассчитан коэффициент Джини. С помощью графически-вариационного метода построена кривая концентрации Лоренца. Рассчитанный коэффициент Джини для экономики Украины в 2019 году составил 23,50% и означает, что имеется умеренный уровень неравенства в стране. Анализ статистики доходов и расходов домохозяйств дает информацию о низком уровне жизни населения, поскольку основными источниками формирования денежных доходов домохозяйств является оплата труда, пенсии, стипендии, социальные пособия, а наиболее весомой статьей расходов остаются расходы на продукты питания. Экономическое поведение домохозяйств, что следует из текущего уровня жизни населения, структуры его ресурсов и затрат, определяется как пассивное и характеризуется приспособленчеством, конформизмом и терпеливостью населения к условиям существования, мешает активному развитию социально-экономической системы и изменению экономического мышления населения. Кривая Лоренца подтверждает низкий уровень дифференциации населения в Украине, но ввиду высокой доли бедного населения в стране имеется потребность совершенствования методики сбора и формирования статистической информации.

Ключевые слова: неравенство доходов, экономическое поведение, уровень благосостояния, коэффициент Джини, кривая Лоренца.

Fomina Olena, Hoholieva Nataliia. INCOME INEQUALITY IN UKRAINE: FEATURES OF ECONOMIC BEHAVIOR OF HOUSEHOLDS

The goal of article is to identify the characteristics of economic behavior of households based on the study of inequality and statistical analysis of their income and expenditure for the period of 2014–2019. The population differentiation according to the level of per capita equivalent income for 2019 was analyzed and Gini coefficient was calculated based on the methods of economic and mathematical statistics. The Lorentz concentration curve was constructed using the graphical-variational method. Based on the method of analysis and synthesis, the resources and expenditures of households in 2014–2019 were studied and conclusions were made about their economic behavior. The calculated Gini coefficient for Ukraine's economy in 2019 is 23.50% which means that there is a moderate level of inequality in the country. The analysis of household income and expenditure statistics provides information on low standards of living, as the main sources of household income are wages, pensions, scholarships,

and social benefits; the most important item of expenditure is food expenditures. Economic behavior of households, resulting from the current standard of living, the structure of its resources and expenditures, is defined as passive and is characterized by adaptation, conformism and patience of the population to their living conditions, which hinders the active development of socio-economic system and the change of economic thinking. The Lorentz curve proves the low level of population differentiation in Ukraine, however, given the high proportion of the poor in the country, there is a need to improve the methodology for collecting and compiling statistical information. The scientific novelty is in the practical application of the method of calculating the Gini coefficient and construction of the Lorentz concentration curve on the basis of data from the State Statistics Service was developed. Based on the analysis of household income and expenditure, the type of their economic behavior was defined as passive. The practical significance is in the basis for the study of different types of economic human behavior in the system of social relations based on the analysis of socio-economic inequality was developed.

Keywords: income inequality, economic behavior, welfare level, Gini coefficient, Lorentz curve.

Постановка проблеми. Нерівність доходів населення – звичайна справа для країн з ринковою економікою. Нерівність може бути суттєвою, помірною, несуттєвою. Її наявність у суспільних відносинах має стимулювати розвиток, оскільки нестача чогось у суб'єкта господарювання змушує його віднайти ресурси для отримання цієї нестачі. Проте ця теза є вірною, коли нерівність помірна та несуттєва. Серйозна нерівність у доходах має багато негативних побічних ефектів для країни, розвитку та існування її населення. «Історія вчить: нерівність, яка переходить допустиму межу, рано чи пізно призводить до катаклізмів, революцій, бунтів, неконтрольованої міграції, терактів, відкритих та латентних війн тощо» [1, с. 80]. У країнах зі слабкою економікою нерівність є невідворотним злом, яке гальмує процес швидкого росту економіки, тому що бідність обмежує можливості населення щодо соціальної реалізації, «нівелює потенціал більшої частини населення: люди, які могли б бути вчителями, трейдерами, медсестрами, невеликими підприємцями, які активно вносили б свій вклад у благополуччя своїх громад. Замість цього майже весь свій час вони відчайдушно намагаються звести кінці з кінцями. Коли найбільш родини не мають грошей на фундаментальні потреби, найбільшим працівникам бракує роботи, а відтак ринок впадає в стагнацію» [2, с. 152].

У звіті про людський розвиток за 2019 р. говориться про те, що традиційно існує економічна нерівність, та до неї додаються інші виміри нерівності, такі як нерівність у сфері здоров'я, освіти, збереження власної гідності, поваги до прав людини. Але оцінювання нерівності має починатися з аналізування доходів і добробуту і включати його в себе [3, с. 19]. Для виміру нерівності розподілу доходів використовують такі показники, як децильний коефіцієнт, крива Лоренца, коефіцієнт Джині, коефіцієнт Пальма тощо.

Щодо оцінки нерівності у світі, то існує кілька баз даних, що надають ґрунт для дослідження цього явища науковцями, формування адекватної економічної політики органами влади, використання у своїй роботі журналістами та широкою громадськістю. Це бази даних PovcalNet Світового банку, Люксембурзьке дослідження доходів (LIS), Соціально-економічна база даних Латинської Америки та Карибського басейну (SEDLAC), База даних розподілу доходів ОЕСР

(IDD). Також є різні джерела інформації, які поєднують зазначені бази даних для збільшення охоплення, це Світова група розподілу доходів (LM-WPID) та Стандартна база даних про нерівність світових доходів (SWIID). Доцільно навести Світову базу даних про нерівність доходів (WIID), яку складає Організація Об'єднаних Націй. Ця база складається з майже вичерпного перепису всіх первинних баз даних та окремих дослідницьких ініціатив, з детальною інформацією про використовувані концепції [4]. Ці бази даних мають джерелом інформації очні або віртуальні опитування домогосподарств про їхні доходи, багатство та соціальні та демографічні аспекти їхнього життя. Така інформація дозволяє краще зрозуміти детермінанти нерівності доходів та багатства, допомагає висвітлювати нерівність у широкому контексті, зокрема національному, расовому, релігійному тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам нерівності присвячено чимало праць науковців як України, так і близького й далекого зарубіжжя. Зокрема доцільно виокремити дослідження американських науковців Д. Аджемоглу та Дж. Робінсон [5], які намагаються віднайти відповідь на питання: чому нації занепадають, знайти витoki багатства та бідності в різних економічних системах; Ф. Агійона та Дж. Уільямсона [6], які досліджують зв'язок між економічним зростанням, нерівністю і глобалізацією; французьких науковців Д. Мартена, Ж.-Л. Мецжера, Ф. П'єра [7], що вбачають однією із причин соціально-економічного суспільного безладу, зокрема бідності та нерівності, глобалізацію суспільних відносин. Щодо вітчизняних науковців, то тут виділяємо роботи А. Колота та О. Герасименко [1; 8], що висвітлюють питання глобальні тенденції соціально-трудоу відносин, соціально-економічної нерівності; Е. Лібанову [9], яка досліджує бідність населення, його розшарування за доходами та причини нерівності; А. Надточій та А. Смаглюк [10], які наводять теоретичні підходи до визначення нерівності, намагаються оцінити її масштаби, визначити наслідки та надати пропозиції щодо подолання в українському суспільстві; Л. Клевчіка [11], що намагається подати нерівність як чинник диспропорції суспільних відносин; тощо.

Метою статті є виявлення особливостей економічної поведінки домогосподарств на основі дослідження нерівності та статистич-

ного аналізування їх доходів і витрат за період 2014–2019 років.

На основі методів економіко-математичної статистики проаналізовано диференціацію населення за рівнем середньодушових еквівалентних доходів за 2019 рік, розраховано показник рівня диференціації – коефіцієнт Джині. За допомогою графічно-варіаційного методу побудована крива концентрації Лоренца. На основі методу аналізу і синтезу зроблено висновки про економічну поведінку домогосподарств в Україні.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Щодо оцінки національного рівня економічної нерівності, то тут застосовуються механізми вибіркового опитувань домогосподарств, оцінки статистичних показників. Нерівність доходів населення України відстежується через показники суспільного добробуту або показники рівня життя: валовий внутрішній продукт, сукупні доходи населення, в тому числі і в розрахунку на душу населення, індекс споживчих цін на товари та послуги, середня тривалість майбутнього життя населення, тривалість та очікувана віддача від освіти тощо.

У таблиці 1 представлено розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у 2019 році.

На основі застосування економіко-математичної статистики проаналізуємо таблицю. За розрахунками середнє лінійне відхилення еквівалентних доходів дорівнює 1865 грн. Це свідчить про те, що середні розміри середньодушових еквівалентних доходів населення України відхиляються в обидві сторони від їх середнього значення на цю величину. Розподіл розмірів середньодушових щомісячних еквівалентних доходів населення України за 2019 рік є статистично неоднорідним оскільки коефіцієнт варіації більше 33% (43,78%).

Для виміру нерівності розподілу доходів використовують багато показників, найбільш відомими з яких є: децильний коефіцієнт, коефіцієнт Джині, крива Лоренца.

Для кількісної оцінки рівня концентрації у 2019 році щомісячних доходів населення нами було розраховано коефіцієнт Джині, що дорівнює 0,2350 (23,50%). Офіційна статистика надає показник Джині на рівні 0,2610 (26,10%) [14]. Різниця у показниках на 2,6% свідчить про застосування альтернативних методик для обчислення коефіцієнта та, згідно теорії, результат обчислень є величиною наближеною. Проте обидва значення показника вказують на не катастрофічний, помірний рівень нерівності, оскільки за міжнародними стандартами припустимим для економічного розвитку країн є коефіцієнт Джині, що сягає до 40%.

Розрахунок коефіцієнту Джині здійснювався за формулою:

$$G = 1 - 2 \sum f_{відн} x_{cum} + \sum x_{відн} f_{відн}, \quad (1)$$

де $f_{відн}$ – частка i -тої групи;

$x_{відн}$ – частка ознаки i -тої групи;

x_{cum} – кумулятивна частка ознаки [15, с. 91].

За даними Eurostat [16] в Європейських країнах в 2019 році мінімальний коефіцієнт розшарування доходів спостерігався у Чехії 24,0%, максимальний в Туреччині 43,0%. Для порівняння можна додати коефіцієнти Джині таких країн, як Франція (28,5%), Німеччина (31,1%), Польща (27,8%), Швеція (27,0%). Щодо розшарування населення в Україні, то тут погодимося з А. Колотом та О. Герасименко, що «на розшарування людей за рівнем доходів дедалі більший вплив справляє вдача, сімейне походження, особисті зв'язки, стартові умови, які краді у вихідців з багатих сімей; знайомство з «правильними» людьми; доступ до тих, хто приймає рішення» [1, с. 104]. Ці чинники мають безпосередній вплив на економічну поведінку соціуму, визначають її активність або пасивність, схильність до реформування чи пристосування до умов, що склалися.

Для аналізування економічної поведінки домогосподарства зазвичай використовують статистику їх доходів та витрат, яка надає інформацію

Таблиця 1

Розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів за 2019 рік

Розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у місяць, грн.	Кількість населення за групами (N), осіб	Розподіл населення за групами, (%)
до 3000,0	4464203	10,7
3000,1 - 4000	8010532	19,2
4000,1 - 5000	8594634	20,6
5000,1 - 6000	6925773	16,6
6000,1 - 7000	4339038	10,4
7000,1 - 8000	3296000	7,9
8000,1 - 9000	1919190	4,6
9000,1 - 10000	1335089	3,2
10000,1 - 11000	959595	2,3
11000,1 - 12000	625823	1,5
понад 12000	1251646	3,0
Разом	41721523	100

Джерело: складено та розраховано на основі [12; 13]

цію про рівень життя населення, забезпеченість необхідними товарами та послугами, про рівень добробуту та активності. Також показником добробуту населення виступає межа бідності, визначена на рівні прожиткового мінімуму. Законодавство України [17] визначає прожитковий мінімум як вартість мінімального набору продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, достатніх для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження її здоров'я та задоволення основних соціальних і культурних потреб. Але, на шляху євроінтеграції нашої країни, слід знати, що прожитковий мінімум у більшості країн Європейського Союзу нормативно не визначається. За методологією розрахунку прожиткового мінімуму в Європі він встановлюється не для однієї особи, як в Україні, а на сім'ю середнього розміру або домогосподарство з однієї та більше осіб. Щодо норм споживання, то вони замінені середньою заробітною платою, прожитковий мінімум від якої сягає майже 60%. На основі цього вираховується межа бідності й кількість тих, хто має право на соціальну допомогу від держави. Таким чином, країни Європейського Союзу не підраховують бідність, а розраховують нормальний рівень життя [18].

Щодо структури нерівності країн, то спираючись на дослідження Л. Клевчика, можна визначити певну геометричну форму нерівності, як от ромбовидну у розвинених країнах та трикутну в Україні. Це підтверджується такими даними, що у розвинених країнах близько 5% населення є багатими (вищий клас), 80% – середній клас, 15% – бідні, нижчий клас; в Україні до вищого класу відноситься 1–2% населення, до середнього класу відносяться люди, що мають середні доходи, яких в країні 10–12%, та понад 85% населення – це усі інші, які мають бути віднесені до найбіднішого нижчого класу [11, с. 51].

Розглянемо структуру і динаміку сукупних ресурсів і витрат домогосподарств України з 2014 по 2019 роки (таблиця 2).

Економічна теорія та практика функціонування економічних систем розвинутих країн доводить, що найбільшу частку в структурі доходів домогосподарств, що базуються на приватній трудовій власності, становить заробітна плата. На другому місці у структурі доходів більшості домогосподарств у окремих розвинутих країнах знаходяться доходи від власності. Щодо України, то тут основними джерелами формування грошових доходів домогосподарств є оплата праці, а також пенсії, стипендії, соціальні допомоги. В структурі сукупних ресурсів домогосподарств України доходи від власності не наводяться оскільки не відіграють суттєвої ролі у зв'язку з нерозвиненістю фондового ринку як можливого джерела подібних доходів.

Простежується збільшення долі оплати праці на 8,5% у грошових доходах та скорочення питомої ваги пенсії, стипендії, соціальні допомоги у структурі сукупних ресурсів на 7,8%

протягом аналізованого періоду. Разом з тим, спостерігається зростання сукупних ресурсів майже у 3,5 рази (на 165,57%) та збільшення сукупних витрат домогосподарств у 3 рази (на 138,77%).

Найбільш вагомою статтею витрат домогосподарств протягом аналізованого періоду залишаються витрати на продукти харчування. Зменшення витрат на продукти харчування на 5,3% з 2014 року до 2019 року суттєво не вплинуло на зміну структури споживання, оскільки одночасно зросли витрати на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива на 5,2%. Інші структурні складові сукупних ресурсів і видатків протягом 2014–2019 років суттєво не змінювались. Разом з тим, спираючись на самооцінку домогосподарствами України рівня своїх доходів у 2019 році, слід зазначити, що із загальної кількості домогосподарств (14881,7 тис.) могли заощаджувати свої доходи лише 11,2%, заощаджень не робили 49,3%, доходів вистачало лише на харчування 36,7%, не вдавалось забезпечити навіть достатнє харчування 2,8% [20, с. 17]. Така тенденція свідчить про пасивну економічну поведінку домогосподарств, яка зазвичай характеризується конформізмом, пристосуванством і «терплячістю» [21, с. 91–93], що впливає з поточного рівня життя населення, структури його ресурсів і витрат. Теорія визначає, а практика суспільних відносин підтверджує те, що пасивна поведінка передують соціальній агресії, яка виливається через революції і війни. Характер такої поведінки перешкоджає економічному зростанню України та потребує реформування соціально-економічної політики держави, зміни економічного мислення населення щодо активізації його економічної поведінки націленої на розвиток.

Графічно диференціацію доходів в Україні у 2019 році зобразимо за допомогою кривої Лоренца (рис. 1).

Тут слід розуміти, що коефіцієнт Джині вимірює площину між Кривою Лоренца і гіпотетичною лінією абсолютної рівності, що виражена як відсоток від максимальної площі під Кривою. По осі абсцис відкладаємо кумулятивний ряд частки чисельності населення, а по осі ординат – кумулятивний ряд частки доходів населення.

Крива Лоренца підтверджує низький рівень диференціації населення в Україні, за розрахованим показником якого, наша країна тяжіє до високо розвинутих. Але тут слід зауважити, що кожна країна має свої джерела статистичної інформації та методику розрахунків соціально-економічних показників. Діючий методичний підхід у зборі та формуванні статистичної інформації в країні потребує вдосконалення. Потрібні нові більш сучасні, виважені підходи до розробки програм, формулярів, інструментарію статистичного дослідження суспільства в усіх напрямках, яке більш реально відображало стан і процеси у державі.

Сучасна Україна за офіційними показниками нерівності, зокрема коефіцієнтом Джині,

Таблиця 2

 Динаміка сукупних ресурсів та витрат домогосподарств¹

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2014
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, тис. грн	4,563	5,232	6,239	8,165	9,904	12,118	265,57
Структура сукупних ресурсів домогосподарств, %							
Грошові доходи	91,2	89,4	86,0	87,5	89,9	92,0	
- оплата праці	48,8	47,2	46,7	52,4	54,5	57,3	
- доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості	5,2	5,5	5,2	4,4	6,0	6,5	
- доходи від продажу сільськогосподарської продукції	3,2	3,4	2,9	3,0	2,5	2,4	
- пенсії, стипендії, соціальні допомоги, надані готівкою	27,0	25,2	23,1	20,2	19,9	19,2	
- грошова допомога від родичів, інших осіб та інші грошові доходи	7,0	8,1	8,1	7,5	7,0	6,6	
Вартість спожитої продукції, отриманої з особистого підсобного господарства та від самозаготівель	4,6	5,1	4,8	4,0	3,8	3,6	
Пільги та субсидії безготівкові на оплату житлово-комунальних послуг, електроенергії, палива	0,4	1,3	4,7	4,7	2,8	0,7	
Пільги безготівкові на оплату товарів та послуг з охорони здоров'я, туристичних послуг, путівок на бази відпочинку тощо, на оплату послуг транспорту, зв'язку	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Інші надходження	3,4	3,8	4,1	3,4	3,1	3,3	
Довідково: загальні доходи, тис. грн.	4,471	5,122	6,095	8,013	9,720	11,859	265,24
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, тис. грн.	4,050	4,952	5,720	7,139	8,309	9,670	238,77
Структура сукупних витрат домогосподарств, %							
Споживчі сукупні витрати	91,6	92,9	93,2	92,9	92	91,3	
- продукти харчування та безалкогольні напої	51,9	53,1	49,8	47,9	47,7	46,6	
- алкогольні напої, тютюнові вироби	3,4	3,3	2,9	3,1	3,4	3,2	
- непродовольчі товари та послуги	36,3	36,5	40,5	41,9	40,9	41,5	
в тому числі							
- одяг і взуття	6	5,7	5,6	5,5	5,4	5,5	
- житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива	9,4	11,7	16	17	15,2	14,6	
- предмети домашнього вжитку, побутова техніка та поточне утримання житла	2,3	2	1,7	2	2,1	1,8	
- охорона здоров'я	3,6	3,7	4,2	3,8	4	4,1	
- транспорт	4,3	3,7	3,6	3,7	3,7	4,8	
- зв'язок	2,8	2,4	2,3	2,4	2,6	2,8	
- відпочинок і культура	1,8	1,5	1,4	1,6	1,8	1,6	
- освіта	1,1	1,1	1	1,1	1	1,1	
- ресторани та готелі	2,3	2	2,2	2,3	2,4	2,6	
- різні товари і послуги	2,7	2,7	2,5	2,5	2,7	2,6	
Неспоживчі сукупні витрати	8,4	7,1	6,8	7,1	8	8,7	
Довідково: оплата житла, комунальних продуктів та послуг	8,1	10,2	14,7	15,4	13,9	13	

¹ Дані наведені без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській обл.

Джерело: складено та розраховано на основі даних [19]

відноситься до країн із найбільш рівномірним розподілом доходів. «Проте це лише на поверхні, як і з офіційним рівнем бідності. Адже останнім часом простежується збільшення явної (неприхованої) нерівності (останні дані 2019–2020 рр. ще не увійшли до офіційної статистики). Сьогодні влада, натхненна ідеями

вільного ринку, плакає нерівність (подекуди) як чесноту, розбурюючи розбіжності, що можуть стати на заваді розвитку України як реального суспільства» [10, с. 120].

Поглиблення соціально-економічної нерівності має здебільшого негативні наслідки. До основних наведемо по-перше, консервування

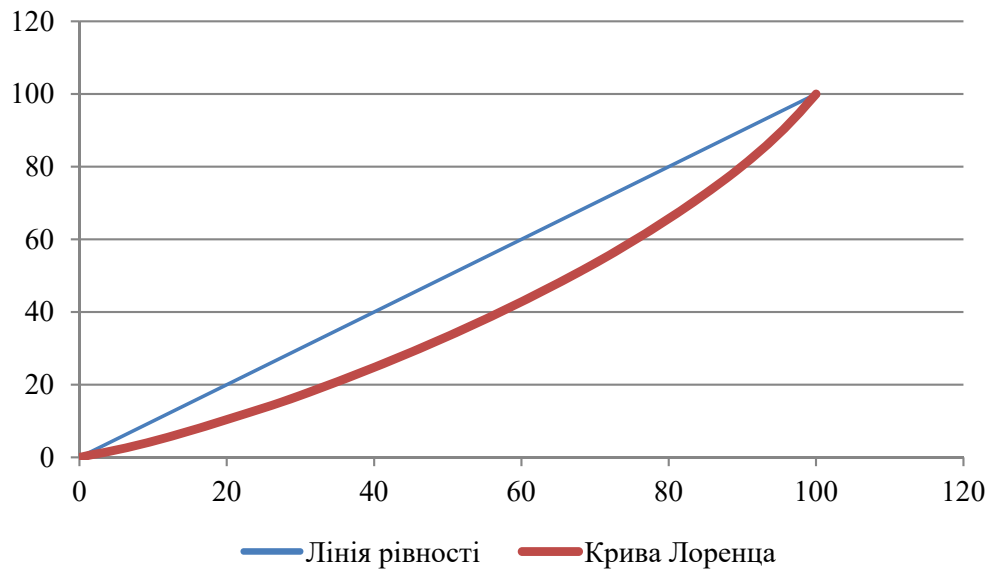


Рис. 1. Крива Лоренца диференціації середньодушових щомісячних еквівалентних доходів населення України за 2019 рік

бідності, яка звужує можливості економічного зростання, сповільнює суспільний розвиток; по-друге, зниження якості життя населення, що проявляється в зниженні можливості отримувати якісні послуги освіти та охорони здоров'я, в обмеженні доступу до освітніх послуг та організації дозвілля, як наслідок збільшення рівня захворюваності населення, зниження якості соціального капіталу [22, с. 8]. Така ситуація не може бути виправдана та призводить до соціальної напруги, невдоволення, відторгнення, зниження довіри до влади та владних інституцій, саме вона головною причиною відтоку працездатного населення з України у пошуках «кращої долі», створює основу політичної нестабільності та перешкоджає розбудові демократичного суспільства європейського зразка.

Висновки. Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- розрахований коефіцієнт Джині для економіки України у 2019 році складає 23,50% та означає, що наявний помірний рівень нерівності, оскільки за міжнародними стандартами припустимим для економічного розвитку країн є коефіцієнт Джині, що сягає до 40%;

- аналізування статистики доходів та витрат домогосподарств надає інформацію про низький рівень життя населення, оскільки основними джерелами формування грошових доходів домогосподарств є оплата праці, а також пенсії, стипендії, соціальні допомоги, а найбільш вагомою статтею витрат домогосподарств протягом аналізованого періоду залишаються витрати на продукти харчування;

- з поточного рівня життя населення, структури його ресурсів і витрат економічна поведінка домогосподарств визначається як пасивна та характеризується конформізмом, пристосуванством та терплячістю населення до умов його існування, що заважає активному розви-

тку соціально-економічної системи та зміни економічного мислення населення;

- крива Лоренца підтверджує низький рівень диференціації населення в Україні, за розрахованим показником якого, наша країна тяжіє до високо розвинутих. Разом з тим, зважаючи на високу долю бідного населення в країні, вимагає удосконалення методичний підхід у зборі та формуванні статистичної інформації, потрібні нові більш сучасні, виважені підходи до розробки програм, формулярів, інструментарію статистичного дослідження суспільства в усіх напрямках, які більш реально відображали стан і процеси в країні.

Подальші дослідження націлені на дослідження різних типів економічної поведінки людини в системі суспільних відносин на основі аналізування соціально-економічної нерівності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціальна нерівність доходів: глобальний вимір. *Економічна теорія*. 2017. № 4. С. 76–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2017_4_7.
2. Реворт Кейт. Економіка пончика. Як економісти XXI століття бачать світ / пер.з англ. Дмитро Кожедуб. Київ: Наш формат, 2019. 296 с.
3. За рамками уровня доходов и средних показателей сегодняшнего дня: неравенство в человеком развитии в XXI веке: доклад о человеческом развитии 2019. URL: http://www.hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_ru.pdf.
4. Проект WID.WORLD та вимірювання економічної нерівності. Частина 1. URL: <https://wir2018.wid.world/part-1.html>.
5. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон; пер. з англ. Олександра Дем'янука. 2-ге вид., випр. Київ: Наш формат, 2017. 440 с.
6. Агийон Ф. Экономический рост, неравенство и глобализация: теория, история и политическая практика / Филипп Агийон, Джеффри Уильямсон; пер. с англ. Юлии Набатовой. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 288 с.
7. Мартен Д. Метаморфози світу: Соціологія глобалізації / Домінік Мартен, Жан-Люк Мецжер, Філіп П'єр; пер. з

- франц. Євгена Марічева. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2005. 302 с.
8. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 8–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2018_1_3.
 9. Лібанова Е.М. Нерівність в українському суспільстві. *Економіка України*. 2014. № 3(628). С. 4–19.
 10. Надточій А.О., Смаглюк А.А. Нерівність в українському суспільстві: підходи до явища, оцінка масштабів, наслідки, пропозиції. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2(69). С. 113–123. doi: 10.34213/tp.20.02.14. URL: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/view/184/163>
 11. Клевчик Л.Л. Соціальна нерівність як основна диспропорція в суспільстві. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 48–51. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.48. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2019/10.pdf.
 12. Україна у цифрах в 2019. Статистичний збірник. Київ, 2020. 46 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf.
 13. Населення та міграція / Демографічна та соціальна статистика Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 14. Індекс людського розвитку. Україна. 2019. URL: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR>.
 15. Сидорова А.В., Анісімова Г.В., Масич Л.О., Шамілева Л.Л. та інші. Практикум зі статистики : Навчальний посібник. Донецьк : Каштан, 2014. 284 с. (вид. 2-ге, перероб. та доповн.).
 16. Gini coefficient of equivalised disposable income – EU-SILC survey (ilc_di12). Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/data/database>.
 17. Закон України Про прожитковий мінімум / від 15.07.1999 № 966-XIV (rada.gov.ua).
 18. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Проблеми формування прожиткового мінімуму в Україні»: проект Постанови Верховної Ради України від 21.01.2020 р. № 2789. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DI01243A.html.
 19. Доходи та умови життя / Демографічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/virdg.htm
 20. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів (за даними вибіркового опитування домогосподарств, проведеного у січні 2020 року) Статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/08/zb_sdrsd.pdf.
 21. Петрушина Т.О. Социально-экономическое поведение населения Украины в условиях институциональных перемен. Київ : Институт социологии НАН Украины, 2008. 544 с.
 22. Семке Н.М. Проблеми соціально-економічної нерівності в Україні. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: 8 *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2020. № 1. С. 5–8. DOI: 10.20998/2227-6890.2020.1.01. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/article/view/2227-6890.2020.1.01/221320>.
-
- REFERENCES:**
1. Kolot A., Herasymenko O. (2017) Social Income Inequality: Global Dimension. *Economic Theory*, vol. 4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2017_4_7.
 2. Raworth Kate (2019) *Ekonomika ponchyka. Yak ekonomisty XXI stolittya bachat svit [Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist]*. per. z angl. Dmytro Kozhedub. Kyiv: Nash Format Publ.
 3. Za ramkami urovnia dohodov i srednih pokazateley segodniashnego dnia: neravenstvo v chelovecheskom razvitii 2019. [Beyond Today's Income and Average: Inequality in Human Development in the 21st Century: Human Development Report 2019]. Available at: http://www.hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_ru.pdf.
 4. PART I – The WID.WORLD Project and The Measurement of Economic Inequality. Available at: <https://wir2018.wid.world/part-1.html>.
 5. Adzhemoglu D., Robinson Dzh. (2017) *Chomu natsii zanepadaiut [Why the nations fail]*. Kyiv: Nash Format Publ.
 6. Agiyon F., Uilyamson Dzh. (2015) *Ekonomicheskii rost, neravenstvo i globalizatsiya: teoriya, istoriya i politicheskaya praktika [Economic growth, inequality and globalization: theory, history and political practice]*. Moscow: Izdatel'skiy dom «Delo» Publ.
 7. Marten D., Metszher Zh.-L., Pier F. (2005) *Metamorfozy svitu: Sotsiologhiia hlobalizatsii [The Metamorphosis of the World: The Sociology of Globalization]*. Kyiv: Vydavnychii dim «Kyievo-Mohylianska akademiiia» Publ.
 8. Kolot Anatoly, Herasymenko Oksana (2018) Latest Global Trends in The Area of Employment and Income and Their Impact on Social Inequality. *Social and Labour Relations: theory and practice*, vol. 1, pp.8–35. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2018_1_3.
 9. Libanova E.M. (2014) Nerivnist v ukrainskomu suspilstvi [Inequality in Ukrainian society]. *Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine]*, no. 3(628), pp. 4–19.
 10. Nadtochii A.O., Smahliuk A.A. (2020) Socio-Economic Development on The Basis of Overcoming Inequality. *Theory and Practice of Public Administration*. Vol. 2(69). Pp. 113–123. DOI: 10.34213/tp.20.02.14. Available at: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/view/184/163>.
 11. Klevchik L. (2019) Social Inequality as a Basis of Dssproportion in Society. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 48–51. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.48. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2019/10.pdf.
 12. Ukraina u tskyfrakh v 2019 (2020). Statystychnyi zbirnyk [Ukraine in figures in 2019. Statistical collection]. Kyiv.
 13. Population and migration / Demographic and social statistics. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 14. Human Development Index. Ukraine. (2019). Available at: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR>.
 15. Sydorova A.V. etc. (2014) *Praktykum zi statystyky: Navchalnyj posibnyk*. Donetsk: Kashtan.
 16. Gini coefficient of equivalised disposable income – EU-SILC survey (ilc_di12). Database. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/data/database>.
 17. Zakon Ukrainy Pro prozhytkovyi minimum / vid 15.07.1999 № 966-XIV (rada.gov.ua).
 18. Pro Rekomendatsii parlamentskykh slukhan na temu: "Problemy formuvannia prozhytkovoho minimumu v Ukraini": proiekt Postanovy Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 21.01.2020 r. No 2789. Available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DI01243A.html.
 19. Incomes and living conditions / Demographic and social statistics. State Statistics Service of Ukraine. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/virdg.htm
 20. Self-assessment of households in Ukraine of the level of their income (according to a sample survey of households conducted in January 2020) Statistical collection. State Statistics Service of Ukraine. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/08/zb_sdrsd.pdf.
 21. Petrushina T.O. (2008) *Sotsyalno-ekonomicheskoe povedenie naseleniya Ukrainy v usloviakh institutsionalnykh peremen [Socio-economic behavior of the population of Ukraine in the context of institutional changes]*. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine.
 22. Semke N.M. (2020) *Problemy sotsialno-ekonomichnoi nerivnosti v Ukraini. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Serii: 8 Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva, vol. 1, pp. 5–8. doi: 10.20998/2227-6890.2020.1.01. Available at: <http://aprus.khpi.edu.ua/article/view/2227-6890.2020.1.01/221320>.

СЕКЦІЯ 2 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-2

УДК 331.5(438):616.9-036.22

Науменко Н.С.

*член-кореспондент АЕНУ, кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
та управління проектами*

*Волинського національного університету імені Лесі Українки
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1327-0398>
E-mail: naumenko.ns@gmail.com*

Салигор Д.О.

студентка

*Волинського національного університету імені Лесі Українки
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9241-1007>
E-mail: dianasaligor708@gmail.com*

ПОЛЬСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ: ЗМІНИ В ПЕРІОД COVID-19

У статті проаналізовано вагомі та найбільш помітні зміни на польському ринку праці у 2020 році, викликані розповсюдженням вірусу COVID-19. Зазначено, що пандемія неоднозначно вплинула на економічно активне населення та кількість робочих місць, які могли бути запропоновані безробітним. Проаналізовано показники зайнятості громадян Польщі та визначено основні відмінності між даними 2019 та 2020 років. Оцінено кількість ліквідованих робочих місць за секторами та в загальному значенні економіки. Визначено, що наразі польський ринок праці знаходиться на стадії відновлення, а його стан близький до передкризового. Автори проаналізували частоту трудової діяльності у 2020 році, що реалізовувалась у дистанційному вигляді, віддалено від постійного місця роботи. Визначено, яким чином зазначені зміни вплинули на працевлаштування українців у Польщі. У дослідженні зроблено наукову спробу знайти шляхи вирішення таких проблем, як: безробіття, недостатня кількість пропонувананих робочих місць та економічно неактивне населення.

Ключові слова: безробіття, економічна криза, пандемія COVID-19, зайнятість населення, польський ринок праці, ліквідація робочих місць, скорочення працівників.

Науменко Н.С., Салигор Д.А. ПОЛЬСКИЙ РЫНОК ТРУДА: ИЗМЕНЕНИЯ В ПЕРИОД COVID-19

В статье проанализировано весомые и наиболее заметные изменения на польском рынке труда в 2020 году, вызванные распространением вируса COVID-19. Указано, что пандемия неоднозначно повлияла на экономически активное население и количество рабочих мест, которые могли быть предложенными безработным. Проанализировано показатели занятости граждан Польши и определены основные отличия между данными 2019 и 2020 годов. Оценено количество ликвидированных рабочих мест по секторам в общем смысле экономики. Определено, что сейчас польский рынок труда находится в фазе восстановления, а его состояние подобно предкризовому. Авторы проанализировали частоту трудовой деятельности у 2020 году, что была реализована в дистанционном виде, удаленно от постоянного места работы. Определено каким образом указанные изменения повлияли на трудоустройство украинцев в Польшу. В исследовании сделано научную попытку найти способы решения явных проблем, таких как: безработица, недостаточное количество свободных рабочих мест и экономически не активное население.

Ключові слова: безработица, экономический кризис, пандемия COVID-19, занятость населения, польский рынок труда, ликвидация рабочих мест, сокращение работников.

Naumenko Natalia, Saligor Diana. POLISH LABOR MARKET: CHANGES DURING THE PERIOD COVID-19

Outbreak of coronavirus pandemic caused the world economies to change greatly. The vast majority of enterprises in Poland were forced to restrict activity and almost all of them cut back on number of employees. In June 2020 most companies in Poland obtained "green lights" from the government for continuation their activity as before the pandemic outbreak. However the situation with restrictions still influences labor market in Poland. The issue of the study is currently of great interest, as quality analysis gives clear interpretation of the pandemic impact on employment, considering Ukrainian workers, and dealing with adverse effect of the coronavirus crisis. The study analyzes important and the most significant Polish labour market changes in 2020 caused by the outbreak of COVID-19. It is stated that pandemic had controversial impact on economically active population and the number of job offers for unemployed. The study explores employment rates in Poland and outlines the main differences between 2019 and 2020 data. The number of working places according to economy sectors and in general is assessed. It is defined that the Polish labour market recovers closely to pre crisis rates. Authors analyzed labour activity rates realized remotely in 2020. The influence of changes identified above on employment of Ukrainian workers in Poland is determined. Although Ukrainian and foreign analysts and researchers explored Polish labor market influenced by the coronavirus crisis in their works and papers, further deep investigations are needed. Thus, one of the novelty elements is thorough comparative outline of changes in the labour services area. An attempt is made in this paper to show the ways of solving problems of unemployment, limited number of job offers and economically inactive population. The primary concern of this research is to consider the

Polish labour market current situation influenced by the coronavirus crisis, to analyze economic performance in 2020 compared to previous years, to highlight possible prospects, tasks or measures to improve labour market through reducing unemployment and increase in job offers.

Keywords: unemployment, economic crisis, COVID-19 pandemic, employment, Polish labour market, job cuts, redundancy.

Постановка проблеми. Через спалах пандемії коронавірусу, економіки усього світу зазнали помітних змін. У Польщі велика кількість підприємств були змушені обмежити свою діяльність, і майже всі вдавались до масових звільнень своїх працівників. Проте, в червні 2020 року більшість компаній Польщі отримали від уряду «зелене світло» для продовження своєї діяльності, як це було до розповсюдження пандемії. Однак вся ця ситуація з обмеженнями і надалі залишає свої відбитки на польському ринку праці. Тому тематика даної наукової статті є досить актуальною, адже якісне аналізування сучасного стану ринку робочої сили дасть можливість зрозуміти, яким чином пандемія вплинула на зайнятість працівників, в тому числі українських, та якими можуть бути шляхи вирішення негативних наслідків «коронакризи», таких як безробіття, економічно неактивне населення, та брак вакантних місць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Польський ринок в добу «коронакризи» у свої працях і публікаціях досліджували вітчизняні і зарубіжні аналітики та науковці. Зокрема, польський аналітик Анна Чешляк-Врублевська у своїй публікації «Різкі зміни на ринку праці зумовлені вірусом. Нові правила» розглянула, як змінилася зайнятість молоді в нових умовах та визначила 2020 рік, як революційний період для економіки. Ще один автор Юрій Банахевич опублікував роботу під назвою «Чи є в Польщі місце для українців під час вірусу і після нього?», він аналізує зокрема перспективи українських робітників на польському ринку праці, та виділяє сфери в яких виникатиме найбільша потреба в українській робочій силі. Зарубіжний аналітик Мартін Лісс у своїй роботі «Польський ринок праці стійкий до пандемії» визначив, що порівняно з іншими країнами ЄС Польща проводить найбільш рівноважну політику, і стверджував, що проблеми, які стосуються бідності і низьких заробітних плат не такі вже й помітні, але потребують негайного вирішення. Бартош Кшижаняк теж не оминув теми польського ринку праці та опублікував роботу під назвою «Коронавірус – причина фатальних змін», у ній він висвітлює особливо драматичну сторону подій на трудовому ринку країни, автор зазначає, що у квітні 2020 року спостерігався найсильніший спад зайнятості населення.

Проте у вищезазначених публікаціях лише поверхнево досліджено питання безробіття та зайнятості. Також в роботах мало згадується про нову, дистанційну форму діяльності, яка у 2020 році миттєво набула популярності. Не менш важливим є відсутність у публікаціях

попередників пропозицій щодо покращення ситуації на ринку праці Польщі. Економічні показники 2020 та минулих років, що стосуються економічної активності населення розглянуті тільки частково. Тому, важко оцінити вагомість змін на ринку робочої сили і процес адаптації країни до нових умов.

Тематика дослідження потребує подальшого поглибленого розроблення. Автори статті роблять чергову спробу всебічно висвітлити деформації, що відбуваються на польському ринку робочої сили, адже пандемія продовжує впливати на всі сектори економіки, остаточного виходу Польщі з кризи не відбулося, країна щойно на початковій стадії цього процесу. Важливо якомога частіше аналізувати ситуацію, щоб зрозуміти яким чином пристосуватися до нових, нелегких умов праці та уникнути негативних наслідків та економічного послаблення позицій країни.

Таким чином, серед елементів новизни слід зазначити всебічну порівняльну характеристику подій у сфері трудових послуг. Аналізування та визначення можливих екстрених дій, які допомогли б уряду Польщі максимально обмежити вплив вірусу на ринок праці.

Мета дослідження. Головною метою роботи є розгляд сучасного стану польського ринку праці під впливом «коронакризи», порівняння економічних показників 2020 та попередніх років, виділення можливих перспектив, завдань або заходів, які могли б покращити ситуацію на трудовому ринку, а саме, зменшити кількість безробітних, а кількість вакантних місць відповідно збільшити.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У березні 2020 року в Польщі було оголошено епідемічну загрозу, а пізніше надзвичайний стан у зв'язку з розповсюдженням інфекційного захворювання, викликаного вірусом SARS-CoV-2, відомим як COVID-19. Рішення, запроваджені законом для запобігання та протидії розповсюдженню вищезазначеного вірусу та боротьби з хворобою, яку він спричиняє, також стосуються ринку праці. Серед них була можливість роботи поза місцем її постійного виконання, тобто віддалено.

Наразі польський ринок праці перебуває на стадії відновлення після коронакризи. Згідно з даними Гранта Торнтона, у червні 2020 року на 50-ти найбільших порталах з винайму робітників у Польщі з'явилося цілих 246,2 тис. нових пропозицій про роботу. Це на 26,1% більше, ніж у попередньому місяці (тоді було опубліковано 195,1 тис. пропозицій). Цей показник лише на 16,3% менший, ніж у відповідному місяці 2019 року (тоді з'явилося 294,1 тис. пропозицій). Для порівняння: у квітні 2020 року

відповідне щорічне зниження кількості пропозицій про роботу становило 50,7%, а в травні – 41,6% [1, с. 2].

У той час, як у перші місяці пандемії ринок підбору персоналу скоротився приблизно наполовину, оскільки значна частина роботодавців заморозила процеси пошуку нових працівників, побоюючись майбутнього, у червні на ринку спостерігається явне пожвавлення, роботодавці масово розпочали свій набір. На даний час ситуація близька до передкризового рівня.

Коронавірус сильно вплинув саме на місцеві ринки праці великих міст. Відмінності між якими дуже чіткі.

Однозначно найгірша ситуація у Познані – тут наслідки кризи все ще помітні. У червні 2020 року місцеві роботодавці опублікували лише 1530 нових пропозицій про роботу на порталах для підбору персоналу, тобто на 62% менше, ніж за аналогічний період минулого року. Це дуже дивно, враховуючи, що Познань протягом багатьох років є містом з найнижчим рівнем безробіття в Польщі (1,5% на кінець травня 2020 року) [2, с. 6].

Щецин – тут у червні 2020 року роботодавці опублікували 4112 пропозицій про роботу, що означає зменшення тільки на 12% у річному обчисленні. Наразі в Щецині відкрито більше вакансій, ніж у Познані до пандемії.

Також хороша ситуація спостерігалася в Любліні, де в червні 2020 року з'явилося 3413 нових пропозицій, тобто лише на 13% менше ніж рік тому.

У червні в десяти найбільших містах на 1000 жителів припадало в середньому 8,8 вакан-

сій (при чому, місяць тому цей показник становив 7,1, а рік тому – 14).

У Познані кількість пропозицій на душу населення втричі нижча, ніж у Краківі. У Катовіце та Вроцлаві значення майже збігаються, різняться всього на показник 0,1.

Серед понад десяти проаналізованих професій найбільше падіння спостерігається серед працівників адміністрації (-66%), ІТ (-61%) та безпеки (-44%). Тим часом пропозицій для головних бухгалтерів є навіть більше, ніж до кризи (+ 21%). Незначне зменшення пропозицій також помітно в маркетингу (-25%) та логістиці (-15%).

Серед кандидатів на запропоновані робочі місця є як жертви скорочення робочих місць від коронавірусу, так і ті, хто дійшов висновку, що їхня теперішня робота не приносить їм задоволення, тому настав час змін.

Наразі роботодавці діють сміливіше, багато компаній вже повернулися або планують повернутися до своїх офісів найближчим часом. Необхідно заповнити наявні кадрові прогалини або надати додаткову підтримку для роботи з новими процесами або замовниками.

У другому кварталі 2020 року було ліквідовано 93,6 тис. робочих місць. Це на 21,9% менше, ніж у першому кварталі 2020 року. Однак масштаби вилучення вакансій збільшились через поширення COVID-19. Якщо у першому кварталі це стосувалось приблизно 1/4 скорочених робочих місць, то у другому кварталі – 1/3 [4, с. 231].

Беручи до уваги тип діяльності згідно з «Польською класифікацією видів діяльності»

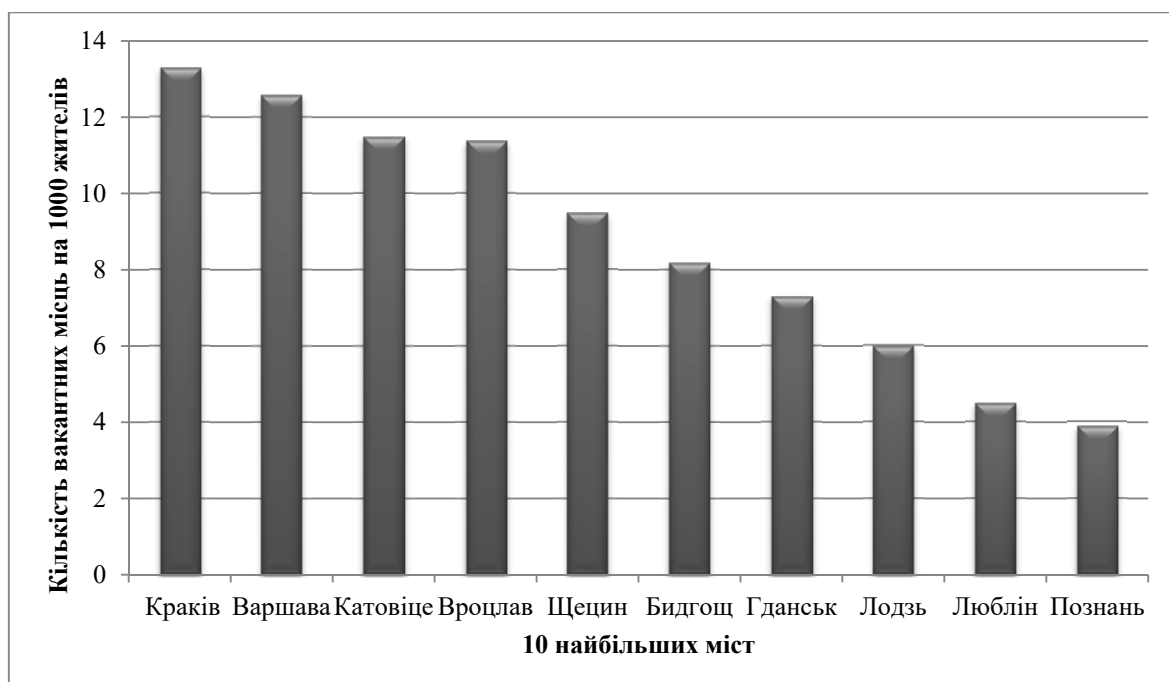


Рис. 1. Кількість запропонованих вакансій на 1000 мешканців, по десяти великих містах Польщі у II кварталі 2020 р.

Джерело: розроблено авторами за джерелом [3]

(PKD), можна зробити висновок, що робочі місця, ліквідовані внаслідок епідемічної ситуації, суттєво корелювали з робочими місцями, які ліквідувались загалом. Наприклад, втрачені місця праці у секторі «Виробництво» становили 23% від загальної кількості місць втрачених у всіх секторах економіки, тоді як скорочені посади, які стосуються вищезазначеного розділу внаслідок саме епідемії, становили 25,9% від загальної кількості місць що були вилучені з цієї ж причини.

Епідемічна ситуація, що склалася в березні 2020 року, обмежила діяльність суб'єктів національної економіки. Це проявилось, з одного боку, ліквідацією робочих місць, а з іншого – відкриттям роботодавцями форм зайнятості, яка дозволяє їм зберігати соціальну дистанцію. Однією з таких форм є віддалена робота (онлайн).

На кінець червня 2020 року частка людей, які працювали дистанційно через розповсюдження коронавірусу, із загальної кількості працівників, що були охоплені дослідженням «Попит на робочу силу», становила 10,2%, а це на 0,8% менше, ніж наприкінці березня 2020 р. [5]

Протягом другого кварталу масштаби використання віддаленої роботи у державному та приватному секторах були однаковими.

Досить високий показник переходу до дистанційної діяльності спостерігався у варшавському регіоні. Майже кожен п'ятий робітник працював віддалено. Серед інших регіонів використання такої форми роботи під час епідеміч-

ної загрози було найменш помітним у: підляському, опольському, вармінсько-мазурському і свентокшиському регіонах. Там працював онлайн кожен 20 працівник.

Віддалена робота у другому кварталі 2020 року була диверсифікована відповідно до виду діяльності. Наприклад, у розділі, що охоплює промисловість, дистанційно працювали приблизно 3% робітників. У сфері послуг масштаб явища був у чотири рази більшим, тоді як використання зазначеної форми роботи було зумовлене специфікою послуг. У той час як у секторах, таких як інформація та зв'язок онлайн-діяльністю охоплено майже 60% зайнятих, а у сфері ремонту автомобілів та мотоциклів віддалену роботу виконували всього 6% працівників.

У третьому кварталі 2020 року важко говорити про якусь стабілізацію ситуації на ринку праці. Велика кількість працівників і надалі виконували свою роботу з домівок.

Результати опитування економічно активного населення (BAEL), що представляють середні дані за квартал, свідчать про те, що в третьому кварталі 2020 року економічно активні люди становили 56,4% всього населення у віці від 15 років і більше. Цей показник зріс на 0,9% порівняно з другим кварталом 2020 року, але дещо зменшився порівняно з III кварталом 2019 року, а саме на 0,3%.

У третьому кварталі 2020 року кількість економічно активних людей віком від 15 років становила 17 074 тис. осіб, з них: 16 512 тис.



Рис. 2. Частка зайнятих людей, які через епідемічну ситуацію працювали віддалено у зазначених розділах польської класифікації видів діяльності на початку III кварталу 2020 р.

Джерело: складено авторами за джерелом [6]

працює і 561 тис. – безробітні. Економічно неактивне населення відповідної вікової групи становило 13 192 000.

З червня 2020 року рівень зареєстрованого безробіття становить 6,1%. Річний показник коефіцієнта зростає на 0,9%. На кінець серпня в бюро праці було зареєстровано 1,029 млн. безробітних. Порівняно з липнем 2020 року їх кількість дещо зменшилась на 0,5 тис. людей (0,05%). Однак у річному обчисленні це більше на 163,5 тис., або на 18,9% [7].

Згідно з дослідженням Служби праці, представленим у звіті PARP, майже 15,9% працюючих поляків бояться втратити свою посаду в найближчі 2 роки. Це найвищий показник з 2017 року і на 7% більший, ніж у лютому 2020 року. У той же час кількість людей, які впевнено ставляться до своєї роботи зменшилась і становить 81,1%, коли у лютому 2020-го показник дорівнював 87,5% [9].

Що стосується українців, то пандемія збільшила популярність польського ринку праці для них. Потік українців до Польщі виявився найбільш стабільний через зручну логістику і стійку економічну ситуацію в Польщі. Польська економіка переживає кризу, однак вона не така глибока, як у першу хвилю коронавірусу.

За даними Головного статистичного управління Польщі, за третій квартал 2020 ВВП країни впав на 1,6% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Однак виріс на 7,7% в порівнянні з другим кварталом, коли був період локдауну.

В цілому, Польща проходить кризу краще, ніж Україна і інші європейські країни, де в середньому падіння ВВП становить 4,3%. І найбільш стабільно другу хвилю кризи проходять виробничі підприємства РП [6].

Що стосується логістики. У порівнянні з іншими країнами ЄС Польща надає українським трудовим мігрантам найбільш лояльні умови доступу на легальний ринок праці. ВВП в цій країні дещо все-таки залежить від українців. Так найбільше за 5 років дослідження Нацбанку Польщі підтвердило, що 13% зростання ВВП Польщі забезпечили саме українські трудові мігранти [10].

Аналітичний центр Gremi Personal відзначає стрімке зростання попиту на вакансії для сімейних пар. Погіршення економічної ситуації і зростання безробіття в Україні буде спонукати українців скористатися можливістю знаходитися і працювати в Польщі завдяки закону «Антикризовий щит».

Згідно з останнім дослідженням OTTO Work Force Central Europe, проведеним щодо групи з 520 тимчасових працівників з України, близько 84% респондентів заявляють про задоволення роботою в Польщі. Це на 6% більше, ніж у попередньому році, коли працівники більше критикували привабливість зайнятості [11].

На початку пандемії багато українців повернулись на батьківщину через втрату роботи або через сімейні потреби, але через кілька тижнів 70% з них заявили про свою волю повернутися до Польщі. Польські роботодавці також чекали на громадян України з розгорнутими об'ємами, оскільки, хоча рівень безробіття в Польщі дещо зріс, компанії все ще прагнули зацікавити працівників зі сходу.

Майже половина опитаних працівників з України заявили, що у 2020 році, незважаючи на пандемію, їм не було труднощів із працевлаштуванням у Польщі. З іншого боку, 40% респондентів не змогли однозначно відповісти на це питання, і лише 14% зазначили,

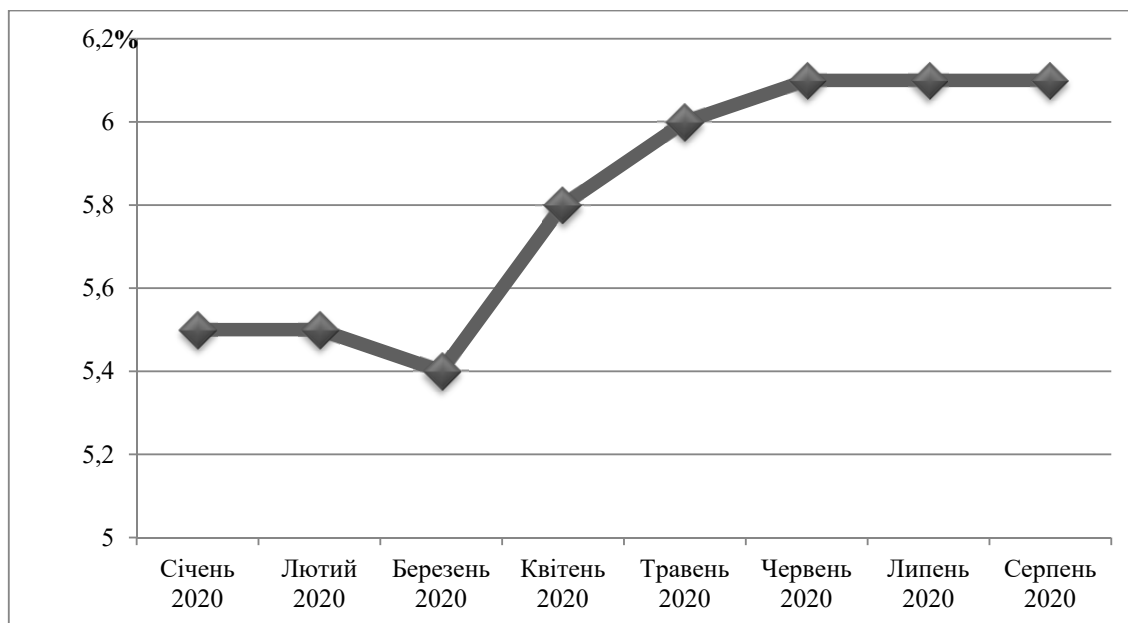


Рис. 3. Рівень зареєстрованого безробіття в Польщі з січня по серпень 2020 р.

Джерело: розроблено авторами за джерелом [8]

що у 2020 році було важче знайти роботу в Польщі [12].

У деяких галузях, таких як виробництво, важко повністю замінити українців польськими робітниками. Є також галузі, які інтенсивно розвиваються у цей непростий час, наприклад, електронна комерція, і попит на українських працівників у цих сферах динамічно зростає.

Висновки. З огляду на проведене дослідження, аналізування польського ринку праці у 2020 році показує, що незважаючи на міцні позиції економіки Польщі в період коронавірусу відбулося стрімке скорочення робітників. Таким чином підприємці хотіли вберегти свій бізнес від повного закриття та зберегти свої позиції в добу світової економічної кризи викликаній пандемією COVID-19. У зв'язку з цим, кількість вакантних місць, що могли бути запропоновані у 2020 році значно скоротилася порівняно з показниками 2019. Дослідження показало, що серед великих міст Республіки Польщі найбільш перспективним для працевлаштування являється Краків, а на другому місці Варшава.

Важливим рішенням, яке допомогло деяким робітникам зберегти за собою робочі місця, а власникам фірм та компаній не залишатися без прибутку, був перехід на дистанційну діяльність. Автори визначили, що найбільше людей (56%) працювали віддалено у сфері інформації та комунікації. Проте зміна форми діяльності допомогла не всім, тому показник безробіття у Польщі помітно зріс. Різниця між кількістю безробітних у 2019 та 2020 роках становить 163 тис. осіб, відповідно показник економічно активного населення значно зменшився.

Також авторами було досліджено, що пандемія і жорсткі карантинні обмеження мінімально вплинули на працевлаштування українських робітників у Польщі, вони і надалі допомагають утримувати показник ВВП на прийнятному для РП рівні. Це зумовлено тим, що на батьківщині ситуація в рази гірша ніж закордоном, тому наші вітчизняні працівники змушені шукати кращих умов, вищих заробітних плат за межами України.

Виходячи з даного дослідження можна зробити висновок, що для подолання проблем, які виникли на ринку праці на тлі коронавірусу, уряду Польщі потрібно діяти негайно. Зокрема, вдалим рішенням було б організувати різного роду фінансові програми та тендери для підтримки й стимулювання ефективно функціонуючих робочих місць й забезпечення умов для створення нових, базисом для яких має стати малий бізнес. Не менш важливим є вживання заходів щодо усунення сезонних коливань зайнятості. Варто докласти зусиль щоб розподілити попит на послуги працівників, зайнятих на сезонних роботах, рівномірно на весь рік або забезпечити таких робітників альтернативою.

Для кращого розподілу економічної активності по цілій країні і забезпечення таким

чином продуктивного використання всіх ресурсів слід приділяти особливу увагу потребам у галузі зайнятості відсталих районів і таких, де структурні зміни впливають на велику кількість працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Główny Urząd Statystyczny, Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy 10.09.2020 r. rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r. URL: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html> (дата звернення: 22.02.2021).
2. Główny Urząd Statystyczny, Aktywność economiczna ludności Polski – III kwartał 2020 r. URL: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/> (дата звернення: 25.02.2021).
3. Grant Thornton, Rynek pracy w czasie Covid-19, 2020 r. URL: <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/07/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-czerwcu.pdf> (дата звернення: 22.02.2021).
4. Piotr Maleszyk. Rynki pracy państw Unii Europejskiej w okresie kryzysu. UMCK Lublin, 2020 r. P. 231.
5. Baker Scott R., Nicholas Bloom, Steven J., Terry Steven. J., Covid-induced economic uncertainty. *NBER Working Paper*. 2020. № 26983. DOI: 10.3386/w26983.
6. Jorda Oscar, Sanjay R. Singh, Alan M. Taylor. Longer-run Economic Consequences of Pandemics. *NBER Working Paper*. 2020. № 26934. DOI: 10.24148/wp2020-09
7. Sytuacja na rynku pracy w Polsce stabilniejsza niż w innych krajach Unii Europejskiej // PARP grupa PFR, 2020. URL: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64583:sytuacja-na-rynku-pracy-w-polsce-stabilniejsza-niz-w-innych-krajach-unii-europejskiej> (дата звернення: 24.02.2021).
8. Bezrobocie rejestrowane i oferty pracy w sierpniu 2020 r. // Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. 2020. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/bezrobocie-rejestrowane-i-oferty-pracy-w-sierpniu-2020-r---komentarz-mr-do-danych-gus> (дата звернення: 26.02.2021).
9. H.K. Mohajan Most Fatal Pandemic COVID-19 Outbreak: An Analysis of Economic Consequences. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*. 2020. № 20(2). P. 9-10. DOI: 10.26458/2026.
10. Badania ankietowe imigrantów w aglomeracji warszawskiej (2019–2020) – najważniejsze wnioski // Narodowy Bank Polski. 2020. URL: <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=publikacje/migracyjne/migracyjne.html> (дата звернення: 05.03.2021)
11. «Pracownicy z Ukrainy czują się w Polsce bezpiecznie, ale boją się utraty pracy» // Work Force EU. 2020. URL: <https://www.ottoworkforce.pl/pracownicy-z-ukrainy-czuja-sie-w-polsce-bezpiecznie-ale-boja-sie-utraty-pracy/> (дата звернення: 05.03.2021)
12. T. Durek, Ukraińcy dobrze oceniają pracę w Polsce w trudnym 2020 r, lepiej niż rok wcześniej // Polski spożywczy portal. 2020. URL: https://www.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/ukraincy-dobrze-oceniaja-prace-w-polsce-w-trudnym-2020-r-lepiej-niz-rok-wczesniej,193203_1.html (дата звернення: 06.03.2021)

REFERENCES:

1. Główny Urząd Statystyczny, Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy 10.09.2020 r. rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r. Available at: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html> (accessed 22 February 2021).
2. Główny Urząd Statystyczny, Aktywność economiczna ludności Polski – III kwartał 2020 r. Available at: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/> (accessed 25 February 2021).

3. Grant Thornton, Rynek pracy w czasie Covid-19, 2020 r. Available at: <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/07/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-czerwcu.pdf> (accessed 22 February 2021).
4. Piotr Maleszyk (2020) . Rynki pracy państw Unii Europejskiej w okresie kryzysu. UMCK Lublin. P. 231.
5. Baker Scott R., Nicholas Bloom, Steven J., Terry Steven. J. (2020) Covid-induced economic uncertainty. *NBER Working Paper*. № 26983. DOI: 10.3386/w26983.
6. Jorda Oscar, Sanjay R. Singh, Alan M. Taylor (2020) Longer-run Economic Consequences of Pandemics". *NBER Working Paper*. №. 26934. DOI: 10.24148/wp2020-09
7. Sytuacja na rynku pracy w Polsce stabilniejsza niż w innych krajach Unii Europejskiej // PARP grupa PFR, 2020. Available at: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64583:sytuacja-na-ryнку-pracy-w-polsce-stabilniejsza-niz-w-innych-krajach-unii-europejskiej> (accessed 24 February 2021).
8. Bezrobocie rejestrowane i oferty pracy w sierpniu 2020 r. // Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. 2020. Available at: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/bezrobocie-rejestrowane-i-oferty-pracy-w-sierpniu-2020-r---komentarz-mr-do-danych-gus> (accessed 26 February 2021).
9. Mohajan H.K. (2020) Most Fatal Pandemic COVID-19 Outbreak: An Analysis of Economic Consequences. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, no. 20(2), pp. 9–10. DOI: 10.26458/2026.
10. Badania ankietowe imigrantów w aglomeracji warszawskiej (2019–2020) – najważniejsze wnioski // Narodowy Bank Polski. 2020. Available at: <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/migracyjne/migracyjne.html> (accessed: 05 March 2021)
11. «Pracownicy z Ukrainy czują się w Polsce bezpiecznie, ale boją się utraty pracy» // Work Force EU. 2020. Available at: <https://www.ottoworkforce.pl/pracownicy-z-ukrainy-czujapolsce-bezpiecznie-ale-boja-sie-utracy-pracy/> (accessed 05 March 2021)
12. T. Durek, Ukraińcy dobrze oceniają pracę w Polsce w trudnym 2020 r, lepiej niż rok wcześniej // Polski spożywczy portal. 2020. Available at: https://www.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/ukraincy-dobrze-oceniaja-prace-w-polsce-w-trudnym-2020-r-lepiej-niz-rok-wczesniej,193203_1.html (accessed 06 March 2021)

*Стаття надійшла до редакції 20.05.2021.
The article was received 20 May 2021.*

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-3

УДК 338.48 (477)

Ворошилова Г.О.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київського національного університету культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-5053>
E-mail: g.voroshlyova@gmail.com

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Стаття присвячена дослідженню актуальних проблем та можливих шляхів розвитку та оптимізації міжнародного ринку туристичних послуг в Україні в часи та після глобальної кризи, пов'язаною із пандемією COVID-19. Проведено комплексне аналізування розвитку міжнародного туризму в Україні. Виявлено основні проблеми у законодавчій базі України стосовно відсутності повноцінної підтримки розвитку міжнародного туризму в державі. Проаналізовано скасування ліцензування діяльності туристичних агенцій в Україні, на основі чого було зроблено ґрунтовні висновки. Зроблено висновок про те, що ліцензування діяльності туристичних агенцій в Україні є дієвим механізмом виявлення знавців та професіоналів туристичного ринку і стримуючим фактором для проникнення на ринок ненадійних компаній і, як наслідок, неякісних туристичних послуг. Наголошується на необхідності посилення ролі держави у вирішенні проблем та розвитку туристичної галузі у посткризовий період.

Ключові слова: міжнародний туризм, туристична галузь, державна політика, туризм, криза, маркетинг, COVID-19.

Ворошилова А.А. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В УКРАИНЕ В ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Статья посвящена исследованию актуальных проблем и возможных путей развития, а также оптимизации международного рынка туристических услуг в Украине во время и после глобального кризиса, связанного с пандемией COVID-19. Проведено комплексное анализирование развития международного туризма в Украине. Выявлены основные проблемы в законодательной базе Украины об отсутствии полноценной поддержки развития международного туризма в стране. Проанализирована отмена лицензирования турагентской деятельности в Украине, на основе чего были сделаны определенные выводы. Сделан вывод о том, что лицензирование турагентской деятельности в Украине было действенным механизмом выявления профессионалов туристического рынка и сдерживающим фактором для проникновения на рынок ненадежных компаний и, как следствие, некачественных туристических услуг. Отмечается необходимость усиления роли государства в решении проблем и развития туристической отрасли в посткризисный период.

Ключевые слова: международный туризм, туристическая отрасль, государственная политика, туризм, кризис, маркетинг, COVID-19.

Voroshlyova Ganna. PROBLEMS AND WAYS OF THE DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL MARKET OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE IN THE POST-CRISIS PERIOD

The article is devoted to the study of current problems and possible ways of the development, as well as optimization of the international market of tourist services in Ukraine during and after the global crisis connected with the COVID-19 pandemic. The comprehensive analysis of the development of international tourism in Ukraine has been carried out. The main problems in the legislative framework of Ukraine about the lack of full support for the development of international tourism industry in Ukraine have been identified. It is noted that the lack of a single state target program for tourism development over the past ten years was one of the main negative factors that directly affected the systemic work of the main executive department of Ukraine to ensure state policy in tourism – State Agency for Tourism Development of Ukraine (SATD), and, accordingly, the work of regional and local departments on tourism. The author analyzes the cancelation of licensing of travel agency activities in Ukraine, on the basis of which the relevant conclusions were made. The abolition of licensing of travel agency activities in Ukraine has been analyzed, on the basis of which certain conclusions have been drawn. It is concluded that the licensing of travel agency activities in Ukraine was an effective mechanism for identifying professionals in the tourism market and a deterrent to the penetration of unreliable companies into the market and, as a result, low-quality travel services. It is substantiated that in order to ensure the effectiveness of cooperation between tour operators and travel agents in terms of revoking licensing, may be a scheme of franchising, which is quite popular in many countries, as well as the creation of major tour operators own network (agencies) of retail tours. The need to strengthen the role of the state in solving problems and developing the tourism industry in the post-crisis period is noted. The analysis of the latest data of the World Tourism Organization (UNWTO) allowed us to draw some conclusions about the effects of the COVID-19 virus on international tourism. Thus, the study showed that one of the effective options for the development of international tourism business for many countries is to support the development of domestic tourism.

Keywords: international tourism, tourism industry, government politics, tourism, crisis, marketing, COVID-19.

Постановка проблеми. Індустрія туризму останнім часом зазнала великих викликів та ударів, які, власне, змусили її адаптуватися до нових реалій, а людей, які задіяні в індустрії міжнародного туризму, ресторанах та готельних підприємствах, спонукали рухатись далі разом з сучасними тенденціями та стратегіями, вимогами та особливостями. Міжнародний ринок туристичних послуг в Україні реалізується у тісній взаємодії з іншими сферами і формами міжнародної активності та співпраці, стрімко і динамічно відповідає на підйоми й спади темпів зростання на економічне, соціальне, політичне, технологічне становище, зовнішні фактори макросередовища (такі, як пандемія COVID-19) та інші кризові явища, що виникають у світі.

Міжнародний туризм, будучи однією з найбільш інтернаціональних сфер суспільної діяльності у світі, на відміну від багатьох інших сфер економіки, а також орієнтованою на експорт галуззю, зазвичай проявляє відносну стійкість у порівнянні з іншими галузями економіки в кризових ситуаціях на світових ринках. Однак, за даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), втрати індустрії туризму в 2020 році склали 1,3 трлн доларів, а кількість міжнародних туристичних прибуттів у світі знизилася на 74%. Кількість туристів, подорожуючих в зарубіжні країни, знизилась в 2020 році на 1 млрд в порівнянні з аналогічним показником 2019 року [1].

Український ринок туристичних послуг, за даними Державного агентства розвитку туризму України, через пандемію в 2020 році втратив близько 60 млрд гривень збитків [2]. Однак, виходячи з досвіду становлення та розвитку міжнародного туризму в Україні, дана галузь може реалізовувати благодіючі наслідки не лише на загальнодержавному, але і на регіональних та локальних рівнях. Тому, пошук нових напрямів та шляхів подолання кризи, внаслідок пандемії COVID-19, з якою безпосередньо стикнулася індустрія міжнародного туризму в Україні – це є найбільшим та актуальним завданням влади, адже разом з цим пов'язано підвищення соціально-економічного розвитку України в загальному розумінні, розв'язання соціальних проблем на ринку праці, підвищення рівня життя населення, зростання ВВП, зниження інфляції, подолання екологічних проблем.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Міжнародний ринок туристичних послуг, не дивлячись на наявність галузевих стандартів та норм, вкрай важкий для аналізування та прогнозу, особливо в кризові часи сьогодення. Значний внесок у дослідження та аналізування проблем розвитку міжнародного ринку туристичних послуг зробили такі визначні зарубіжні учені як: Ф. Котлер, Р. Ланкар, Р. Бартон, Дж. Вокер, Дж. Боуен та інші. Також, дослідженню проблематики туризму як галузі економіки, було присвячені роботи таких вчених як: І.Т. Балабанова [7], В.І. Азара, О.О. Любицевої [8], В.Г. Зоріна, В.О. Квартальнова, Г.А. Папі-

ряна, Д.К. Ісмаєва, Є.П. Пузакової, В.С. Сеніна та інших. У роботах даних науковців відображаються питання розвитку та модернізації ринку туристичних послуг в Україні, його ролі у системі міжнародної торгівлі послуг, знаходять визначення форми та сучасні види туризму, приділяється увага особливостям реалізації діяльності та функціонування туристичної індустрії в сучасних умовах, що склалися, здійснюється аналізування загальних напрямів розвитку галузі туризму.

Проте, слід зазначити, що питанням дослідження проблем та шляхів оптимізації міжнародного ринку туристичних послуг в Україні впродовж кризових явищ зовнішнього макросередовища та внаслідок пандемії COVID-19, ще не знайшли достатнього висвітлення у працях вчених-економістів, що послаблює можливість використання таких досліджень у розробці практичних заходів з підтримки розвитку ринку міжнародних туристичних послуг в Україні. Саме цим визначається актуальність статті, її мета та завдання.

Мета статті. На основі вищезазначеного сформулюємо мету дослідження, яка полягає у виявленні проблем та шляхів розвитку міжнародного ринку туристичних послуг в Україні в посткризовий період, а також обґрунтуванні шляхів оптимізації пріоритетних напрямів розвитку туристичної галузі України.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Сфера міжнародного туризму традиційно вважається одним із найбільш перспективних трендів соціально-економічного розвитку багатьох міст, регіонів та країн світу. Міжнародний туризм вміщує близько 10,3% валового світового продукту (дані за 2019 рік Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) та відповідно сприяє занятості населення світу – кожне дев'яте нове робоче місце створюється в індустрії туризму та суміжних з ним галузями [1].

За даними ЮНВТО, число міжнародних туристичних прибуттів в 2019 році склало близько 1,6 млрд осіб, що на 4%, або на 54 млн подорожей перевищило відповідний показник за 2018 рік [1]. Позитивна динаміка успішно реалізовувалась вже десять років підряд, особливо в Європі. У 2019 році європейський континент продовжував бути лідером за кількістю міжнародних туристичних відвідувачів у кількості 744 млн іноземних відвідувачів (51,5% туристичних прибуттів у світі). Також, витрати туристів у закордонних подорожах в 2019 році відповідно та цілком логічно зростали [1].

Логічним є факт, що пандемія гострого респіраторного захворювання вірусом COVID-19, та протиепідемічні заходи, яких було вжито у зв'язку з ним в 2020 році, спричинили стримуючий вплив на розвиток туристичної індустрії. Так, у 2020 році за даними ЮНВТО туристичні прибутті у світі зменшились приблизно на 30%, а в окремих регіонах європейського континенту зниження становило 70% [5].

Однак, вже зараз у багатьох регіонах світу (наприклад, Туреччина, Франція) реалізуються та продовжують реалізовуватись відповідні комплекси заходів та спеціальні програми, що спрямовані на подальше зростання та на відновлення туристичної індустрії. На світовому туристичному ринку з'являтимуться нові можливості та виклики, що за умови цілеспрямованої та скоординованої політики відповідних відомств та міністерств дозволить країні успішно реалізувати власний аутентичний туристичний потенціал як привабливого туристичного напрямку після закінчення всесвітньої пандемії.

Так, виходячи з даних Travel and Tourism Competitiveness Report 2019 Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) у 2019 році Україна зайняла 78 місце з-поміж 140 країн за рівнем конкурентоспроможності туризму як сектору економіки (для порівняння, у 2011 році країна посіла 85 місце), за якістю доріг – 77 місце, за рівнем розвитку інфраструктури – 73 місце, за туристичної інфраструктури – 65, за рівнем повітряного транспорту – 71 [3]. У 2019 році Україна виявилася на одному рівні з Намібією (81 місце), Казахстаном (80 місце), Вірменією (79 місце) та Шрі Ланкою (77 місце) [3]. Однак, Україна різко покращила своє ділове середовище у 2019 році у порівнянні із 2018 роком (із 124 місця до 103-го), рівень безпеки та захищеності (із 127 місця до 107-го), ступінь міжнародної відкритості (із 78 місця до 55-го) та рівень загальної інфраструктури (із 79-го місця до 73-го) [3]. Звичайно, навіть аналізуючи дані за 2019 рік, можна констатувати, що таке становище потребує нових підходів щодо створення та реалізації відповідних заходів з боку держави стосовно туризму та умов їх забезпечення.

Аналізування даного рейтингу демонструє, що успіх розвитку сфери туризму в країні залежить від багатьох компонентів та факторів, а також стосується компетенції різних відповідальних державних осіб та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування. Очевидно, що для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному туристичному ринку та привабливості України у світі необхідно використовувати програмний і системний підходи.

Натомість в Україні впродовж 2019–2020 років туризм практично не розвивався та не фінансувався. Концепція Державної цільової програми розвитку туризму та курортів (яка була складена на період до 2022 року), вже у 2014 році після зміни Уряду втратила чинність, тому і не була реалізована. Не зважаючи на світові тенденції, доля туризму в економіці України за оцінюванням Європейського банку реконструкції та розвитку – 4% ВВП, туристичне сальдо поїздок є негативним. За даними Держкомстату різниця між кількістю українців, що виїхали за кордон (26 млн. осіб), та іноземців, які відвідали Україну у 2019 році (14 млн осіб), склала близько 12 млн чол. на рік [2]. Якщо говорити про ситуацію з подорожуючими, що були обслу-

говані туроператорами та турагентами, можна аналізувати такі цифри: з 6,12 млн туристів в загальній кількості у 2019 році, в'їзних туристів нараховувалося лише 88 тис. осіб, а внутрішніх 521 тис. осіб, проти 5,5 млн виїзних туристів [5].

Потрібно визнати, що в Україні існують видатні історичні, географічні, природні, соціально-демографічні та економічні передумови для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Однак, культура та рівень сервісу та обслуговування, недостатньо розвинута інфраструктура, стан доріг в Україні визначає непопулярність країни на світовому туристичному ринку. З-поміж причин такої низької популярності країни як туристичного напрямку в світі потрібно також відмітити і хаотичність та нестабільність розвитку сфери міжнародного туризму, відсутність чітко спрямованого на державному рівні комплексного стратегічного підходу щодо розвитку туристичної галузі та пов'язаних з нею сфер економіки.

Наведені дані демонструють необхідність посилення ролі державних органів на постійній основі у формуванні та розвитку туристичної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування. Звернемося до законодавчої бази задля визначення пріоритетних завдань на посткризовий період.

Законодавча база України загалом не суперечить загальним ідеям міжнародного законодавства відносно переваг у функціонуванні та розвитку туризму в країні [4; 6]. Однак, на нашу думку, є низка проблем, негативних чинників та задач, відсутність реалізації яких, заважає та гальмує розвиток туристичної галузі в країні. Зупинимось на основних проблемах, які негативно здійснюють свій вплив на розвиток міжнародного туризму в Україні.

Аналізування джерел та інформації говорить про необхідність комплексного підходу до вирішення проблем, що накопичилися у сфері внутрішнього та в'їзного туризму з боку держави. Однак, мінлива та нестабільна система державного управління туристичною індустрією та її недосконала структура негативно впливає на формування туризму в Україні. Так, за останні роки незалежності України, здійснення та реалізація державної політики туристичної сфери була покладена на різні відомства та міністерства (Держтурадміністрація України (2002–2005), Міністерство культури і туризму України (2005–2010), Міністерство інфраструктури України (2010–2015), Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (2015–2019), Міністерство культури, молоді та спорту України (2019–2020), Міністерство культури та інформаційної політики України (з 2020 року по теперішній час). Така мінливість, на погляд автора, не дає можливості приймати ґрунтовні, змістовні та системні рішення, які були б спрямовані на довгострокову перспективу розвитку сфери міжнародного туризму, та направлена лише на вирішення виключно проблем сьогодення.

Наступною проблемою, яка, на думку автора, безпосередньо впливає на адекватне оцінювання та сприйняття даних щодо туристичної діяльності в Україні є відсутність на теперішній час достовірної, повної, актуальної, яка щомісяця оновлюється, статистичної інформації в даній галузі. Так, для здійснення повноцінного статистичного аналізування туристичної галузі це створює значні проблеми для ефективного розвитку даної сфери, і, як результат, не дозволяє реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Ще однією проблемою, яка гальмує становлення та розвиток туризму в Україні зазначимо несистемне запровадження міжнародних стандартів в даній сфері. У зв'язку з цим сферу туризму частково пов'язують із застарілими стандартами, випадками недотримання необхідного рівня якості готельних, транспортних і туристичних послуг. Наприклад, застарілі критерії готелів та інших аналогічних засобів розміщення, на підставі яких здійснюється категоризація об'єктів туристичної інфраструктури, та їх неузгодженість із стандартами розвинених туристичних країн, зумовлює нерозуміння в'їзного туриста стандартів готельних послуг в Україні та послаблює конкурентоспроможність вітчизняного ринку туристичних послуг.

Також, на думку автора, суперечливим є відміна ліцензування діяльності туристичних агентів в Україні (відповідно до Закону України № 2608-VI від 19.10.2010 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності»). Це, по-перше, суперечить європейським стандартам, і по-друге, є кроком до регуляції туристичного ринку в країні з боку лише туроператорів без участі держави. На відміну від нашого ринку, в країнах Європи, наприклад, одним з важливих інструментів державного регулювання є використання спеціальних інструментів регулювання підприємницької діяльності організаторів (туристичних операторів) та продавців турів (туристичних агентів). До 2010 року в Україні таким інструментом було ліцензування діяльності туристичних операторів та туристичних агентів, що здійснювалось на підставі Закону України від 01.06.2000 року №1775-III «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Однак, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності» № 2608-VI від 19.10.2010 ліцензування діяльності туристичних агентів було скасовано [6].

Очевидно, що ліцензування діяльності туристичних агентів в Україні було дієвим механізмом виявлення професіоналів туристичного ринку та стримуючим чинником для проникнення на ринок непрофільних компаній. Також, важливим аспектом у сприянні та підтримці ефективної форми співпраці між туристичними операторами і туристичними агентами в умовах, що склалися на українському ринку туристичних

послуг у зв'язку із скасуванням ліцензування, може бути в нагоді система франчайзингових взаємовідносин, яка є успішною та ефективною схемою бізнесу у багатьох світових державах (США, Німеччина, Росія, Канада, тощо). Розвиток бізнесу на умовах франчайзингу у сфері туристичних послуг в Україні сприятиме зростанню власної мережі відповідних компаній, що з часом може призвести до впровадження нових технологій, підвищення якості обслуговування та вдосконаленню маркетингових програм. На Україні такі крупні туристичні оператори як Пегас Туристік (Туреччина), TUI (Німеччина) вже мають мережу власних туристичних агентств та вдало реалізують туристичні продукти через свою мережу агентств, так само як і реалізують їх, співпрацюючи з іншими туристичними агентствами.

Всі вищевказані проблеми підкреслюють особливе значення і міжвідомчий характер сфери туризму різних стейкхолдерів: центральних органів виконавчої влади, місцевих органів, асоціацій, територіальних громад та суб'єктів туристичної діяльності. Таким чином, важливість системного та комплексного підходу щодо вирішення проблем, які існують у сфері туризму, очевидна. Вважаємо, що досягнення визначеної мети можливе лише шляхом впровадження системного методу на основі державної цільової програми з вирішення низки ключових проблем у сфері туризму, які дозволять покращити показники України як туристичної дестинації. Використання такого підходу забезпечить комплексність та системність, оскільки це скоординує різні центральні органи виконавчої влади, які забезпечують регулювання сфери економіки, що тісно пов'язані з розвитком туристичної галузі, органами місцевого самоврядування, а також координацію дій з приватним бізнесом та проектами міжнародної технічної допомоги.

Дослідження свідчать про той факт, що для багатьох країн з розвинутою туристичною галуззю прийнятним є програмно-цільовий підхід в становленні туризму, що обумовлено його глибоким взаємозв'язком із іншими галузями економіки. Саме державна цільова програма зможе забезпечити та збалансувати взаємодії між державними та приватними сферами туризму та сприятиме забезпеченню доступності, своєчасності та відкритості інформації про туристичні ресурси і суб'єкти туристичної інфраструктури. Як результат, відбудеться зростання відповідних складових та показників туризму, що в сукупності підвищить популярність України як туристичної держави та призведе до збільшення щорічної кількості іноземних та внутрішніх туристів.

Висновки. З проведеного вище аналізування можна зробити наступні висновки. Визначено, що на державному рівні створення статистичної бази з повноцінної, якісної, достовірної та актуальної інформації та сателітного рахунку в туристичній галузі є одним із першочергових завдань. Потужності державних органів відпо-

відних органів повинні бути направлені на створення Єдиного туристичного реєстру, де зможуть зареєструватися всі засоби розміщення, а також суб'єкти туристичної діяльності для отримання оперативної статистики не раз на рік, а хоча б щомісяця. Також зазначено, що зовнішній туризм через пандемію переживає та буде переживати кризу, тому внутрішній туризм потребує розвитку та уваги. Подальших досліджень потребує формування напрямів та шляхів підвищення ролі внутрішнього туризму в економіці країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Всесвітня туристична організація Організації Об'єднаних Націй (ЮНВТО). URL: <http://www.unwto.org/> (дата звернення: 20.05.2021).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2021).
3. Travel and Tourism Competitiveness: Report 2019. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 19.05.2021).
4. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2021).
5. Концепція Державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. URL: https://mkip.gov.ua/files/pdf/Концепція_розвитку_туризму_2021_public.pdf (дата звернення: 20.05.2021).

6. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо надання туристичних послуг. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2021).
7. Балабанов І.Т., Балабанов А.І. Экономика туризма. Москва : Финансы и статистика, 2003. 176 с.
8. Любичева О.О. Рынок туристических услуг (геопросторовые аспекты). Киев : Альтерпрес, 2002. 436 с.

REFERENCES:

1. World Tourism Organization. A United Nations Specialized Agency (UNWTO). Available at: <http://www.unwto.org/> (accessed 20 May 2021).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 19 May 2021).
3. Travel and Tourism Competitiveness: Report 2019. Available at: <https://www.weforum.org> (accessed 19 May 2021).
4. Derzhavne agenstvo rozvytku turizmu Ukrayiny. Available at: <https://www.tourism.gov.ua> (accessed 20 May 2021).
5. Konceptsiya Derzhavnoi tsilyovoy prohramy rozvytku haluzi turizmu "Mandruy Ukrainoyu" do 2026 roku. Available at: https://mkip.gov.ua/files/pdf/Концепція_розвитку_туризму_2021_public.pdf (accessed 20 May 2021).
6. Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrayiny "Pro Turyzm". Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/> (accessed 20 May 2021).
7. Balabanov I.T., Balabanov A.I. (2003) Ekonomika turizma [Tourism economics]. Moskva: Finansyi i statistika. (in Russian)
8. Lyubitseva O.O. (2002) Ryinok turisticheskikh uslug (geoprostorovyie aspektyi) [The market of tourist services (geoprosstor aspects)]. Kyiv: Alterpres. (in Russian)

*Стаття надійшла до редакції 24.05.2021.
The article was received 24 May 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-4

УДК 005.591.4:005.936.3

Михайленко О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Київського національного університету харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8552-5601>
E-mail: olmi203@ukr.net

Щербак Ю.М.
магістрант
Київського національного університету харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0841-9474>
E-mail: yuliyashcherbak1999@ukr.net

Колос Т.О.
магістрант
Київського національного університету харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4728-6144>
E-mail: tanya.kolos.ukr.net@ukr.net

СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сьогодення інтерес підприємств до здійснення реструктуризації постійно зростає, зумовлюючи необхідність у визначенні основних етапів реструктуризації та розробленні дієвого бізнес-плану її реалізації. У даній статті узагальнено поняття реструктуризації підприємства, охарактеризовано мету, цілі проведення реструктуризації та описано основні її етапи. Авторами здійснено аналізування існуючих підходів до розробки бізнес-плану реструктуризації та запропоновано власну структуру бізнес-плану реструктуризації підприємства. Встановлено, що розробка бізнес-плану реструктуризації повинна являти собою комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних осіб за їх реалізацію. Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення статті мають прикладне значення та можуть бути використані в будь-якій економічній діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: реструктуризація, бізнес-план реструктуризації, цільова програма реструктуризації, етапи проведення реструктуризації, методи реструктуризації, заходи реструктуризації, концепція реструктуризації, реалізація бізнес-плану.

Михайленко О.В., Щербак Ю.Н., Колос Т.А. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАН РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях интерес предприятий к осуществлению реструктуризации постоянно растет, вызывая необходимость в определении основных этапов реструктуризации и разработке действенного бизнес-плана ее реализации. В этой статье обобщено понятие реструктуризации предприятия, охарактеризованы цели проведения реструктуризации и основные ее этапы. Авторами осуществлено анализирование существующих подходов к разработке бизнес-плана реструктуризации и предложено собственную структуру бизнес-плана реструктуризации предприятия. Установлено, что разработка бизнес-плана реструктуризации должна представлять собой комплексный план конкретных действий с определением сроков, ресурсов, ответственных лиц за их реализацию. Практическая значимость исследования заключается в том, что теоретические положения статьи имеют прикладное значение и могут быть использованы в любой экономической деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: реструктуризация, бизнес-план реструктуризации, целевая программа реструктуризации, этапы проведения реструктуризации, методы реструктуризация, меры реструктуризации, концепция реструктуризации, реализация бизнес-плана.

Mikhailenko Olga, Shcherbak Yuliia, Kolos Tatiana. CREATING A BUSINESS PLAN FOR ENTERPRISE RESTRUCTURING

In today's conditions, the interest of enterprises in the implementation of restructuring is constantly growing. Until recently, only enterprises that were in a pre-crisis or crisis state were interested in the restructuring tool, but the constant trends of changes in the economic environment encourage successful enterprises to use restructuring as well. Restructuring is considered as an effective tool for overcoming crisis phenomena in the activities of economic entities, increase efficiency, level of competitiveness and value of enterprises. The experience of enterprise restructuring in different periods of economic development allows to characterize the purpose, objectives of restructuring, describes its main stages, determine the features of the restructuring process and develop an algorithm for restructuring. In the study of enterprise restructuring, the main conceptual ideas of existing theoretical models of formation of organizational support for restructuring were identified. Analyzing the stages of the restructuring and the documents that help its implementation, it was concluded that the requirements of the parties interested in the restructuring are not met. This necessitates the definition of the main documents that need to be formed at each stage of the restructuring and the development of an effective business plan for its implementation. The development of a business restructuring plan should be based on the transformation of one alternative option to achieve the established objectives of the restructuring and be a comprehensive plan of specific actions with the definition of deadlines, resources, persons responsible for their implementation. The authors analyze the existing approaches to the development of a business restructuring plan and propose their own structure of the business restructuring plan of the enterprise, which includes the formation of a questionnaire – a summary of the enterprise, the target restructuring program and the restructuring plan. The practical significance of the obtained results is that the theoretical provisions of the article have an applied value and can be used in any economic activity of enterprises in modern business conditions.

Keywords: restructuring, restructuring business plan, target restructuring program, stages of restructuring, restructuring methods, restructuring measures, restructuring concept, business plan implementation.

Постановка проблеми. Ринкова економіка постійно формує нові вимоги до функціонування підприємства, які обумовлюються не тільки наявністю конкуренції, а й здатністю швидко реагувати на зовнішні зміни. Універсальним інструментом адаптації підприємств до мінливих ринкових умов та формування й відновлення їх конкурентоспроможності є реструктуризація. Від розуміння підприємством сутності та вимог до проведення реструктуризації підприємства залежить можливість формування комплексного бізнес-плану реструктуризації, його якості та об'єктивності, що значною мірою впливає на спроможність підприємства утримати своєї позиції на ринку та підвищити ефективність діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання дослідження структурно-змістової частини бізнес-плану реструктуризації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан дослідження етапів проведення реструктуризації підприємства породжує значний інтерес серед вчених та практиків до формування бізнес-плану реструктуризації, як одного із найважливіших етапів її проведення.

Вагомий вклад у дослідження методологічних та організаційних питань проведення реструктуризації, розкриття теоретичних питань складання документів реструктуризації зробили такі науковці як: Кіпа М.О., Влодарчик Т.В., Овсак О.П., Лічкова Л.І., Петрович Й.М., Загірняк М.В. та ін.

Проте, незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти формування бізнес-плану потребують опрацювання. Серед них доцільно виділити питання, що стосуються структури бізнес-плану реструктуризації, форми та змісту документів, які є складовими бізнес-плану реструктуризації.

Мета статті. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у вивченні, поглибленні та аналізованні знань про поняття та етапи реструктуризації підприємства, а також розробці бізнес-плану її проведення.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Адаптація підприємства до складних конкурентних умов господарювання передбачає проведення цілої низки заходів, реалізація яких спроможна не тільки допомогти підприємству вийти з кризового стану, але й вивести його на новий якісний рівень функціонування. Одним із найефективніших стратегічних напрямів реалізації даного завдання є проведення реструктуризації.

Проаналізувавши підходи вітчизняних науковців до визначення поняття «реструктуризація» ми встановили, що найбільш узагальненим визначенням, яке охоплює не лише галузь структурних перетворень підприємства, але й розкриває суть самого процесу таких змін є наступне формулювання: «реструктуризація підприємства» – це комплексне перетворення діяльності підприємства, що полягає у здій-

сненні організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, з метою подолання збитковості підприємства, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва, а також усунення загрози банкрутства під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [1, с. 65]. Окрім того, в науковій літературі сформувалася думка, про те що процесу реструктуризації підлягають, як правило, неплатоспроможні підприємства, які знаходяться на межі банкрутства. Однак, постійна мінливість зовнішнього економічного середовища та пристосування підприємства до зміни внутрішніх факторів призвели до того, що і успішні організації, основним завданням яких є прискорення нарощування темпів розвитку і створення стійких конкурентних переваг потребують здійснення заходів реструктуризації.

Необхідно зазначити, що процес реструктуризації є досить складним і тривалим та повинен враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства. Тому і бізнес-план реструктуризації для кожного підприємства повинен розроблятися індивідуально із врахуванням таких особливостей як: період функціонування підприємства, його ринкова частка, організаційно-правова форма, вид діяльності та загальний фінансово-економічний стан.

Розробка бізнес-плану реструктуризації передбачає виконання таких дій:

1. Проведення фінансово-економічного аналізу стану підприємства, з деталізацією за окремими структурними підрозділами.

2. Виконання комплексної бізнес-діагностики підприємства, що включає аналізування облікової, виробничої та інвестиційної політики. Особливу увагу необхідно звернути на стратегію маркетингової, збутової політики та загальну організаційно-управлінську структуру підприємства.

3. Розробка та опис прогнозової фінансово-економічної моделі підприємства на майбутні 3–5 років. Це дасть відображення орієнтовних показників діяльності підприємства, за умови що керівництво прийме рішення не проводити реструктуризацію.

4. Визначення основних переваг та проблем підприємства, розробка пропозицій щодо оптимізації стану підприємства (фінансове оздоровлення, реінжиніринг, модернізація та можливі джерела її фінансування тощо).

5. Розробку декількох альтернативних прогнозних фінансово-економічних моделей розвитку підприємства з врахуванням основних можливих заходів та ризиків, визначення базового варіанту.

6. Розробку бізнес-плану реструктуризації у вигляді підсумкового документу практичної реалізації проекту реструктуризації [2, с. 32].

Дані дії передують розробці дієвого бізнес-плану реструктуризації та являються початковими етапами його реалізації. Систематизація та аналізування поглядів вітчизняних науков-

ців до здійснення процесу реструктуризації дали нам можливість сформулювати основні етапи проведення реструктуризації та конкретизувати завдання, які слід виконати підприємству на тому, чи іншому етапі проведення реструктуризації. Результати проведеної роботи представлено в табл. 1.

На першому етапі здійснюється аналізування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, за підсумками якого приймається рішення про необхідність проведення реструктуризації. Особливу увагу на початковому етапі необхідно приділити визначенню цілі та мети проведення реструктуризації.

Мета проведення реструктуризації на підприємстві може бути досить різноманітною та залежати від економіки країни, життєвого циклу підприємства та факторів ринкового середовища. Однак кінцевий результат завжди повинен зводиться або до підвищення ефективності діяльності підприємства, або до забезпечення виживання на ринку. Розробка ж цілей має базуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації і включати такі питання: вибір виду реструктуризації підприємства, оцінку способів подолання труднощів у період реструктуризації, обґрунтування стратегічного розвитку підприємства та розробку бізнес-плану реструктуризації підприємства.

Після того як встановлено основну мету реструктуризації, її цілі, проведено комплексну діагностику підприємства та встановлено необ-

хідність й доцільність здійснення реструктуризації, слід переходити до наступного етапу – розробки концепції реструктуризації.

Розробка концепції реструктуризації є складним процесом, який проводиться на основі використання основних положень стратегічного менеджменту та маркетингу [6, с. 328]. Тому до цього процесу, як правило, залучені керівники та топ-менеджмент підприємства. Головною метою даного етапу є створення або перебудова стратегій реструктуризації, з виокремленням чітких стратегічних дій з реорганізації видів діяльності підприємства. Особливість проведення даного етапу полягає в тому, що керівники та менеджери працюють не з кількісними, а з якісними категоріями, такими як: місія підприємства, його організаційна культура, бізнес-процес, стратегія розвитку, портрет підприємства тощо.

Отже, два перших етапи передбачають проведення повної діагностики стану підприємства, підготовку до реструктуризації і формулювання концепції підприємства, що дозволяє перейти до розробки програми.

Третій етап проведення реструктуризації є найважливішим і передбачає розробку бізнес-плану. Бізнес-план повинен описувати найпривабливіший варіант досягнення визначених цілей реструктуризації та містити опис конкретних дій, методів реструктуризації, витрат ресурсів та відповідальних осіб. Основні вимоги, до побудови бізнес-плану реструктуризації представлений на рисунку 1.

Таблиця 1

Етапи реструктуризації підприємства

Етап	Зміст	Завдання
Оцінювання потреби підприємства в реструктуризації	Аналізування: - Фінансового стану - Стану активів - Використання ресурсів (технологічних, персоналу, виробничі потужності) - Структури витрат	- Стратегічне аналізування (місія, мета, стратегії, завдання, вид реструктуризації) - Ситуаційне аналізування (споживачі, конкуренти, контрагенти, ринок) - Організаційно-управлінське аналізування (структура, функції, процеси, методи управління, інформаційні потоки)
Розробка концепції реструктуризації	Аналізування: - Місії - Організаційної культури - Організаційної структури - Бізнес-процесів - Положення на ринку - Стратегій розвитку	- Фінансове аналізування (рух грошових потоків, структура капіталу) - Виробничо-господарське аналізування (використання виробничого потенціалу) - Діагностика підприємства (виявлення слабких місць, SNW, бенчмаркінг, PEST, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів)
Розробка бізнес-плану реструктуризації	Формування: - Програми та плану проведення реструктуризації - Планів дій по напрямкам - Опис нових та реінжиніринг існуючих функцій	- Аналізування результатів діагностики - Проект змін стратегії підприємства - Проект та графік розвитку - Розрахунок витрат - Розрахунок ефективності - Оцінювання ризиків
Реалізація бізнес-плану реструктуризації та оцінювання результатів	і бізнес-процесів - Деталізація планів - Інформування персоналу - Навчання персоналу - Реформування організаційної структури - Впровадження нових функцій та бізнес-процесів - Фінансова та виробнича реструктуризація - Контроль строків	- Удосконалення структури та функцій управління - Зміна стратегій - Зміна структури та функцій управління - Реінженіринг бізнесу - Логістика - Менеджмент якості - Інформатизація

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3, с. 54; 4, с. 40; 5, с. 53]



Рис. 1. Вимоги до побудови бізнес-плану реструктуризації [7, с. 524]

Відсутність затвердженої форми бізнес-плану реструктуризації та розбіжність поглядів вітчизняних науковців щодо структури даного документу спонукали нас розробити власну форму бізнес-плану, яка б задовольняла всі вищепераховані вимоги. На нашу думку, бізнес-план процесу реструктуризації підприємства повинен містити такі основні документи :

1. Анкета-резюме підприємства.
2. Цільова програма реструктуризації.
3. План реструктуризації.

Анкета-резюме являє собою документ, що містить основні цілі та причини реструктуризації, головні її напрямки, а також кількісні та якісні результати, які отримає підприємство після проведення реструктуризації.

Цільова програма реструктуризації – це координуючий, адресний документ, який являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальних цілей заходів, які пов'язані по термінах, місцях виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами.

Під час розробки програми важливо визначити основні методи реструктуризації та описати їх. Підприємство може застосувати чотири групи методів реструктуризації, які будуть орієнтовані на такі сфери:

- організаційну структуру підприємства;
- персонал;
- технології;
- загальне управління підприємством .

Методи реструктуризації організаційної структури спрямовані на децентралізацію управління на відповідних етапах функціонування підприємства, за умови, що до цього на підприємстві існувала жорстка ієрархія. Окрім того, метод організаційної структури спрямо-

ваний на максимальне спрощення комунікацій під час прийняття рішення шляхом скорочення рівнів управлінської ієрархії, формування ринково-орієнтованих структур, створення незалежних бізнес-одиниць, що працюють на принципах самоокупності витрат та проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Методи реструктуризації, які стосуються персоналу підприємства, передбачають впровадження заходів спрямованих на підвищення кваліфікації та мотивації працівників, а також формування корпоративної культури підприємства з власною філософією та особливим баченням цілей та завдань, які приймаються усіма працівниками підприємства.

Реструктуризація технологій передбачає формування умов за яких буде забезпечуватися зростання гнучкості виробничих процесів.

Група методів реструктуризації, спрямована на удосконалення загального управління підприємством включає у себе всю сукупність методів та заходів з управління бізнес-процесами, якістю, ефективністю, результативністю, знаннями, змінами, ключовими компетенціями тощо.

Програма реструктуризації може бути представлена у вигляді документу з переліком наступних розділів:

Розділ 1. Аналізування фінансового стану товариства. Даний розділ передбачає відображення:

- структурного аналізування активів, пасивів та оцінювання майнового стану;
- товариства;
- аналізування фінансових результатів діяльності товариства;
- висновок за результатами аналізування фінансового стану товариства;

– рекомендацій за результатами аналізування фінансового стану щодо змісту заходів з реструктуризації товариства.

Розділ 2. Аналізування організаційної структури товариства:

– загальна характеристика організаційної структури товариства;

– загальна характеристика організаційної структури управління товариством;

– висновки щодо аналізування організаційної структури товариства та структури управління товариством та рекомендації щодо їх удосконалення.

Розділ 3. Аналізування ринків збуту товарів (робіт, послуг), які випускаються (надаються) товариством:

– інформація про продукцію товариства;

– аналізування галузі;

– аналізування споживачів;

– аналізування конкурентів.

Розділ 4. Заходи з реструктуризації товариства:

– опис обраного виду реструктуризації (санаційна, чи відбудовна; адаптивна;

– чи прогресивна, або ж попереджувальна реструктуризація);

– опис впровадження заходів відповідно до методу реструктуризації;

– визначення терміну проведення реструктуризації;

– визначення відповідальних підрозділів або осіб за проведення реструктуризації;

– формування проекту та графіку розвитку підприємства після впровадження заходів реструктуризації;

– розрахунок витрат необхідних для здійснення реструктуризації, їх джерела.

Розділ 5. Прогноз економічних наслідків реструктуризації.

– Оцінювання ризиків та результатів проведення реструктуризації.

План реструктуризації – розробляється на основі програми та містить перелік коротких перелік дій по кожному заходу, строки його початку і закінчення, визначає відповідних осіб за його виконання. Він може передбачати дії як в межах всього підприємства, так і окремого підрозділу. Приклад плану реструктуризації представлений у таблиці 2. Отже, бізнес-план реструктуризації, може мати доволі масштабний характер із зазначенням відповідних служб і підрозділів, задіяних в його виконанні, орієнтованих строків реалізації та обов'язково повинен передбачати поетапність впровадження тих чи інших заходів. В кінцевому результаті сформувавший бізнес-план реструктуризації повинен надавати розгорнуті відповіді на такі запитання:

– Який вид реструктуризації буде найбільш доцільним?

– Яких напрямків діяльності стосуватимуться перетворення і зміни, що передбачуються, та наскільки суттєвими вони будуть?

– Які конкретні дії необхідні для реалізації програми?

– Які методи реструктуризації будуть здійсненні?

– Яка послідовність та терміни виконання кожного напрямку та етапу реструктуризації відповідно до програми?

– Яка частина підприємства, які саме підрозділи та служби будуть залучені до розробки та виконання основного обсягу робіт по програмі?

– Як оцінити досягнуті результати, як програми в цілому, так і окремих її частин?

Завершальним етапом впровадження реструктуризації є реалізація запропонованого бізнес-плану. Реалізація реструктуризації від-

Таблиця 2

План заходів реструктуризації підприємства

Захід	Часовий інтервал	Відповідальний підрозділ або особа	Очікуваний результат імплементації заходу
1. Зміна організаційної структури: - об'єднання відділів активних продажів та роботи з клієнтами; - створення відділу управління персоналом; - розширення функції маркетингу; - запровадження проектних груп для виконання замовлень клієнтів	I півріччя 2021 р.	- Керівники підприємства - Відділів активних продажів - Відділ роботи з клієнтами	- Чіткий розподіл функцій, чітке розуміння прав та обов'язків; - Економія витрат; - Підвищення прибутковості; - Формування нових конкурентних переваг, зміцнення стратегічної позиції
2. Удосконалення системи управління персоналом: - система показників продуктивності праці; - система мотивації; - формування корпоративної культури	2021 р.	- Керівники підприємства - Працівники відділу кадрів	- Зменшення ризиків втрати висококваліфікованих фахівців, через міграцію та перехід до конкурентів; - Посилення конкурентних переваг
3. Заходи глибокого проникнення на ринок: - краще обслуговування; - формування маркетингової - інформаційної системи; реклама	2021–2022 рр.	- Маркетинговий відділ - Фінансовий відділ Логістичний відділ	- Розширення частки ринку; - Зростання рівня продажів - Зростання прибутку

Джерело: адаптовано автором на основі [8, с. 87–88]

бувається поступово із застосуванням описаних вище етапів та методів в залежності від її мети та завдань, а також обраного виду.

Реалізація бізнес-плану реструктуризації – це свого роду впровадження змін у діяльність підприємства, які можуть викликати супротив робітників, менеджерів або власників. Опір змінам може проявитися як в логічних функціональних запереченнях, пов'язаних з витратами, необхідністю адаптування до змін, так і групових інтересах, психологічно-емоційного спротиву тощо. Тому при розробці програми реструктуризації необхідно передбачити заходи, які можна бути застосовувати в разі наявності опору та спротиву змінам, що проводитимуться.

Ефективність реструктуризації підприємства оцінюється як співвідношення отриманих результатів до витрат, які були пов'язані з реалізацією заходів реструктуризації. Чим ближчі фактичні результати до прогнозованих показників, тим ефективнішим є проведення реструктуризації. Зазначене пояснює необхідність складання обґрунтованого, практично орієнтованого бізнес-плану реструктуризації.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було визначено, що необхідність реструктуризації підприємства в сучасних умовах може бути зумовлена прагненням підприємства до відновлення або зростання економічного потенціалу. В процесі написання даної статті, ми визначили основні завдання які необхідно виконати підприємству на кожному з етапів реструктуризації. Окрім того, доведено що два перших етапи передбачають проведення повної діагностики стану підприємства, підготовку до реструктуризації і формулювання концепції підприємства. Третій етап проведення реструктуризації є найважливішим і передбачає розробку бізнес-плану. Відсутність єдності в поглядах науковців щодо структури та змісту бізнес-плану, спонукало нас до розробки власної структури бізнес-плану реструктуризації та пакету документів, які до нього входять. Обов'язковими документами ефективного бізнес-плану реструктуризації є: анкета – резюме підприємства, цільова програма реструктуризації та план реструктуризації. Саме ці елементи бізнес-плану визначають і розкривають всі основні питання, які постають перед управлінським персоналом, щодо того яких напрямків діяльності стосуватимуться перетворення і зміни, що передбачаються, наскільки суттєвими вони будуть та які витрати понесе підприємство на їх впровадження. При формуванні пакету документів, які входять до бізнес-плану, значну увагу необхідно приділити формуванню плану реструктуризації, оскільки саме він визначає відповідальних осіб, або підрозділ, за реалізацію заходів реструктуризації підприємства, встановлює часові межі та очікуваний результат імплементації заходів реструктуризації. Представлена

нами структура бізнес-плану реструктуризації є підґрунтям до визначення ефективності його реалізації для подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кіпа М.О. Сутність та напрями реструктуризації підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 64–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_6_14
2. Влодарчик Т.В. Розробка плану реструктуризації підприємства. *Проблеми науки*. Київ: ЦНТЕІ, ЦДПІН ім. Г.М. Доброва НАНУ, 2011. № 8. С. 31–35.
3. Македон В.В., Валіков В.П., Бондар В.П. Організаційне забезпечення реструктуризації промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1(22). С. 45–59.
4. Овсак О.П., Петриченко О.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(1). С. 39–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1%281%29_9
5. Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип № 2. С. 48–56.
6. Петрович Й.М. Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2014. 406 с.
7. Загірняк М.В. та ін. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч. 1 / ред. М.В. Загірняк, П.Г. Перерва, О.І. Маслак. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с.
8. Вайнман-Капто Ю.В. Управління реструктуризацією підприємства: магістерська робота. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 118 с.

REFERENCES:

1. Kipa M.O. (2012) Sutnist ta napriami restrukturyzatsii pidpriemstva [The essence and directions of enterprise restructuring] *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state] (electronic journal), vol. 6, pp. 64–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_6_14 (accessed 01 May 2021)
2. Vlodarchyk T.V. (2011) Rozrobka planu restrukturyzatsii pidpriemstva [Development of the enterprise restructuring plan]. *Problemy nauky*, vol. 8, pp. 31–35. (in Ukrainian)
3. Makedon V.V., Valikov V.P., Bondar V.P. (2017) Orhanizatsiine zabezpechennia restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv [Organizational support for the restructuring of industrial enterprises]. *European vector of economic development*, vol. 1, no. 22, pp. 45–59. (in Ukrainian)
4. Ovsak O.P., Petrychenko O.V. (2018) Restrukuryzatsiia yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Restructuring as a tool for crisis management]. *Economy. Finances. Jurisprudence (electronic journal)*, vol. 1, no. 1, pp. 39–41. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1%281%29_9 (accessed 01 May 2021)
5. Lachkova L.I., Lachkova V.M. (2019) Finansovo-ekonomichniy mekhanizm adaptatsiinoi restrukturyzatsii torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy [Financial and economic mechanism of adaptive restructuring of trade enterprises of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2, pp. 48–56. (in Ukrainian)
6. Petrovych Y.M., Prokopyshyn-Rashkevych L.M. (2006, 2014) *Ekonomika i finansy pidpriemstva* [Economics and finance of the enterprise]. Lviv: Mahnoliia. (in Ukrainian)
7. Zahirniak M.V., Pererva P.H., Maslak O.I. (2015) *Ekonomika pidpriemstva: mahisterskyi kurs* [Business Economics: master's course]. Kremenchuk: TOV «Kremenchutska miska drukarnia». (in Ukrainian)
8. Vainman-Kapto Y.V. (2020) *Upravlinnia restrukturyzatsiieiu pidpriemstva: mahisterska robota* [Enterprise restructuring management: master's thesis] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: National University Zaporizka politehnika. (in Ukrainian)

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5

УДК 005.93:[339.137.2]:338.47

Білявський В.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2129-1524>
E-mail: valentyb.biliavskiy@npp.nau.edu.ua

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних основ оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної стратегії. Визначено шляхи оптимізації процесу управління оператора ПАТ «Укртелеком», що дозволяє топ-менеджменту вжити заходів, щодо побудови ефективної організаційної структури управління підприємством. Оцінено вплив конкурентних переваг на зміни конкурентних стратегій оператора на ринку телекомунікаційних послуг України, необхідного для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх складових його життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку. Досліджено матрицю пріоритетних напрямків оптимізації процесу управління оператора, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку.

Ключові слова: оптимізація процесу управління, телекомунікаційні послуги, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна стратегія, стратегічний розвиток.

Белявский В.Н. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию теоретико-методических основ оптимизации процесса управления в контексте повышения конкурентоспособности предприятия, требующих детальной проработки с целью формирования эффективной конкурентной стратегии. Определены пути оптимизации процесса управления оператора АО «Укртелеком», позволяют топ-менеджменту принять меры относительно построения эффективной организационной структуры управления предприятием. Оценено влияние конкурентных преимуществ на изменения конкурентных стратегий оператора на рынке телекоммуникационных услуг Украины, необходимого для закрепления своих конкурентных позиций, а также дальнейшего развития внутренних составляющих его жизнедеятельности в соответствии с всевозрастающими потребностями рынка. Исследована матрица приоритетных направлений оптимизации процесса управления оператора, как составляющей экономической направленности сферы деятельности предприятия и его стратегического развития.

Ключевые слова: оптимизация процесса управления, телекоммуникационные услуги, конкурентоспособность предприятия, конкурентная стратегия, стратегическое развитие.

Biliavskiy Valentyn. OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT PROCESS AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Under the current conditions of increasing competition, businesses face with the challenge of increasing their competitiveness. Development of production programs requires the attraction of additional financial resources. Therefore, there is a need to attract investment by developing a strategy for the investment attractiveness of the enterprise, which is achieved by increasing its competitive advantages. In the process of research, methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis are used (to substantiate the essence of theoretical aspects of enterprise competitiveness, to determine the main components of competitiveness and its impact on the investment attractiveness of the enterprise), the graphical method (for visual representation of study findings), strategic forecasting (while determining the strategic directions of increasing the investment attractiveness of the enterprise), a logical method (for theoretical generalizations and forming research conclusions) are used. The paper investigates the theoretical and methodological foundations of optimization of the management process in the context of increasing the competitiveness of the enterprise, which require detailed study in order to form an effective competitive strategy. Ways to optimize the management process of the operator PJSC «Ukrtelecom», which allows top-management to take measures to build an effective organizational structure of enterprise management. The influence of competitive advantages on changes of competitive strategies of the operator in the market of telecommunication services of Ukraine, necessary for consolidation of the competitive positions, and also the further development of internal components of its vital activity according to growing needs of the market is estimated. The matrix of priority directions of optimization of the operator management process as a component of the economic orientation of the sphere of activity of the enterprise and its strategic development is investigated. The obtained research results can be considered as ways of improvement the competitiveness of the enterprise, which will be used to create objective prerequisites and methodological grounds for further study of the given problem.

Keywords: management process optimization, telecommunication services, enterprise competitiveness, competitive strategy, strategic development.

Постановка проблеми. Особливу важливість для успішного функціонування підприємства набувають питання формування конкурентного потенціалу, визначення, розвитку та створення передумов для стійкості конкурентних переваг, вибір правильної форми конкурентної поведінки. Саме поняття конкурентної переваги, у даний час, набуло особливої актуальності, оскільки капіталізація підприємств у глобальному масштабі сповільнилася, а поведінка конкурентів стає все більш агресивною.

Головним стало не просто досягти конкурентних переваг, а зробити їх стійкими. Відштовхуючись від цього, під конкурентною перевагою можна розуміти – комплекс характеристик або властивостей товару, які створюють для підприємства певну конкурентну перевагу, тоді як для споживача – це поняття свідчить про оптимальне поєднання споживчих характеристик товару. Перевага ж оцінюється у порівняннях, тому і є відносною характеристикою й обумовлюється різними групами факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізування літературних джерел свідчить про те, що загальним питанням розробки та підвищення конкурентоспроможності підприємств приділено достатньо уваги. Н.П. Тарнавська детально описали теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств [1], в той час як С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. досліджували проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств [2], а М.О. Шульга у свою чергу здійснив аналізування і провів класифікацію основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства [3]. Але питанням оптимізації процесу управління, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства поки що приділено недостатньо уваги.

Метою даної роботи є проведення аналізування основних напрямів оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети було сформульовано такі завдання: провести аналізування теоретико-методичних основ оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначити шляхи оптимізації процесу управління телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком»; оцінити вплив конкурентних переваг на зміни конкурентних стратегій оператора на ринку телекомунікаційних послуг України; дослідити матрицю пріоритетних напрямків оптимізації процесу управління ПАТ.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Для успішної діяльності підприємству необхідно виробити ефективну конкурентну стратегію, засновану на його конкурентних перевагах, що актуалізує дослідження форм конкуренції в сучасних умовах господарювання.

Існують різні наукові підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможності». Але

найбільш вдалим, є визначення М. Портера, який під останнім розумів «... порівняльну характеристику підприємства, яка відображає різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками підприємств-конкурентів певної однорідної групи» [4, с. 76]. Поняття оптимальної взаємодії внутрішніх параметрів підприємства пов'язане з використанням наявної кваліфікації персоналу, а також людського капіталу співробітників підприємства, на формування якого впливає правильно побудована організаційна культура, стан комунікативних процесів, технологія виробництва, якість організації операційного процесу тощо з метою удосконалення та розробки заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Оновлення товарних позицій та технологій їх виробництва, удосконалення процесів надання конкурентних переваг для формування інвестиційної привабливості, дозволяє вирішити проблему нестачі власного капіталу для реалізації низки заходів та отримання додаткового економічного ефекту.

Необхідно відзначити, що збільшення частки ринку залежить від розвитку внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, який визначається використанням можливостей зовнішнього середовища для отримання позитивного економічного ефекту. Тому, під конкурентоспроможністю підприємства розуміється набір певних характеристик, що дозволяє не тільки виживати за сучасних умов господарювання, а й займати провідні позиції та утримувати прихильність клієнтів. Удосконалення процесів внутрішнього середовища дає можливість ефективно використовувати можливості, що надає ринок. Заволодіння увагою клієнтів дозволяє підприємству забезпечити надходження додаткових ресурсів за рахунок вибору покупцями продукції підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності та поліпшення фінансово-господарської діяльності телекомунікаційний підприємств України в роботі було проведено дослідження на прикладі великого національного оператора – ПАТ «Укртелеком». Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є сфера телекомунікації, а саме послуги [5]: стаціонарного зв'язку або так званої фіксованої телефонії, широкосмугового доступу до мережі Інтернет та інтерактивного телебачення. Проте, на сьогоднішній день спостерігається негативна тенденція саме у цих напрямках діяльності, оскільки популярність останніх постійно знижується, спостерігається збільшення відмов абонентів від зазначених послуг на користь інших засобів зв'язку, переважно мобільного.

ПАТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність у двох сегментах – B2B та B2C. У сегменті B2B (бізнес-сегмент) підприємство надає послуги представникам бізнесу на території всієї країни – представники банківської сфери, енергетики, роздрібної торгівлі, медич-

них закладів, державного сектору та інших установ й підприємств. Поряд з цим, оператор надає послуги Інтернету різним розважальним закладам України, таким як торгово-розважальні центри, ресторани та кафе, аеропорти та вокзали, готелі, навчальні заклади, автомобільні заправки (*OKKO, SOCAR, WOG*), закладами швидкого харчування (*McDonald's, KFC*), а також надає доступ до *Wi-Fi* на станціях Київського метрополітену.

Крім того, ПАТ «Укртелеком» співпрацює з ТОВ «Аргон», що здійснює управління супермаркетами мереж «Грош», «Корона» та «К-маркет». Партнери користуються різноманітними послугами оператора, у тому числі фіксованою телефонією та інтернетом.

Незважаючи на наявність великої кількості клієнтів та співробітництво з рядом відомих підприємств є низка проблемних аспектів, які слід розглянути у табл. 1.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що основні показники виробничої діяльності ПАТ протягом звітного періоду зазнали певних коливань. Це пов'язано зі стратегічною направленістю діяльності підприємства, яке, не зважаючи на всі переваги, не забезпечує системного підходу щодо розробки необхідних рішень та знижує їх ефективність. З метою усунення зазначених недоліків слід рекомендувати використання збалансованих систем оцінювання виробничої діяльності, які дозволяють конкретизувати стратегічні цілі та на основі їх поєднання визначати ключові показники роботи підрозділів оператора та

його окремих працівників. Це має забезпечити адресність управлінських рішень і цілеспрямованість впливу на результати діяльності, як об'єкт управління.

Для ґрунтовного аналізування та оцінювання загального стану ПАТ «Укртелеком» доцільно проаналізувати основні фінансові показники, значення яких наведено у табл. 2.

На основі табл. 2 можна стверджувати, що значення чистого доходу загалом має чітко виражену тенденцію до зниження, що негативно характеризує діяльність підприємства, оскільки свідчить про зменшення загальної суми доходів від реалізації продукції і негативно характеризує процес надання послуг через зменшення їх кількості, особливо це стосується великої кількості відмов від послуг фіксованої телефонії на користь інших засобів сучасного зв'язку, переважно стільникового.

Слід зазначити, що основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є: ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл» та ПрАТ «ВФ Україна», які надають різні послуги з підключення телебачення, розробляють мобільні додатки для більшої зручності споживачів тощо.

Найбільш активним конкурентом є ПрАТ «Київстар», абонентська база якого складає близько 28 млн. абонентів. Підприємство надає послуги високої якості та надає високий рівень обслуговування клієнтів.

Загалом, телекомунікаційна галузь є надзвичайно прогресивною та перспективною, проте аби залишатися на високому конкурентному рівні та надавати послуги відповідної якості,

Таблиця 1
Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності ПАТ «Укртелеком» за 2016–2020 рр., тис. грн

№ пор.	Показники	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Вартість активів	12062877	13052445	13737650	13738859	14425802
2.	Необоротні активи	9312347	9744054	9641926	9700418	10185439
2.	Основні засоби	8873137	8839758	8627127	8862053	9305156
3.	Сума запасів	120564	143940	124993	121969	115870,6
4.	Дебіторська заборгованість	453242	501226	531696	367159	348801,1
5.	Сума поточних зобов'язань	2295526	2729547	3170960	1933078	1836424
6.	Власний капітал	8374473	9328407	9641564	10071143	10574700

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 2
Динаміка зміни основних фінансових показників ПАТ «Укртелеком» за 2016–2020 рр.

№ пор.	Показники	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Дохід від реалізації товарів і послуг	6327113	6117115	5936564	3355735	3138715
2.	Собівартість реалізованих товарів і послуг	3830125	3577332	3847169	2149486	2028095
3.	Чистий прибуток	601027	864407	506970	379506,3	228361

Джерело: складено автором на основі [6]

слід капіталізувати підприємство та вкладати кошти у оновлення матеріально-технічної бази та технології надання послуг, що ПАТ «Укртелеком» поки ще проводить не дуже активно.

Сучасне же бізнес-середовище характеризується динамічністю процесів, тому для більш ґрунтовного аналізування діяльності підприємства слід розглянути зовнішні фактори, що впливають на роботу оператора. Зважаючи на те, що телекомунікаційна галузь має найбільші можливості щодо розвитку, перш за все, доцільно розглянути особливості та тенденції, які спостерігаються у цій сфері діяльності.

Телекомунікаційна галузь України є сучасним та швидко зростаючим напрямком діяльності, який постійно оновлюється та удосконалюється. У цьому секторі на сьогоднішній день представлена велика кількість послуг та напрямів діяльності, серед яких слід виділити: стільниковий зв'язок, який є найбільш популярним; фіксований зв'язок, що втрачає свою популярність; широкопasmовий доступ до мережі Інтернет; передача та прийом ТВ програм (у тому числі інтерактивне телебачення, радіо, поштовий зв'язок), крім того виділяють способи електрозв'язку, до якого належать супутниковий та пейджинговий зв'язок, який вже майже не використовується.

Найбільш відомими представниками телекомунікаційної галузі в Україні є ПАТ «Укртелеком», який є найбільшим оператором фіксованого зв'язку, ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Датагруп», ТОВ «Інтертелеком», ПрАТ «Vega telecom» та ряд ін. підприємств, що працюють на локальному рівні. Дана галузь об'єднує територію всієї України за допомогою телефонних кабелів, інтернет-кабелів, оптичних мереж тощо.

Орган, що регулює діяльність телекомунікаційних підприємств в Україні є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у

сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), яка видає укази та нормативні документи, за якими має здійснюватись надання телекомунікаційних послуг клієнтам.

Крім того, особливістю телекомунікаційної сфери є її поширеність та популярність серед зайнятого населення, тож слід більш детально розглянути та проаналізувати динаміку зайнятого населення у цій галузі (див. табл. 3).

На основі табл. 3, представленої вище, видно, що кількість населення, зайнятого у сфері телекомунікацій, найбільше зменшилась у період з 2014–2015 рр. Зміна склала майже 27 тис. осіб (це 1-й етап зменшення). У 2017 та 2020 рр. дана тенденція й надалі простежувалась. Незважаючи на те, що у 2018–2019 рр. кількість працівників зросла на 7,3 тис. осіб. Загалом спостерігається зменшення чисельності зайнятого населення, що пропорційно впливає на частку населення, зайнятого у телекомунікаційній індустрії. Така тенденція, пов'язана з тим, що число зайнятого населення зменшилась, що пов'язано із подіями на сході країни, закриттям значної кількості підприємств, частково неофіційним працевлаштуванням, працевлаштуванням закордоном, а також пандемією COVID-19.

Поряд з цим, спостерігається: часткова незадоволеність працівників заробітною платою або умовами праці, скороченням персоналу, відсутністю мотивації, відсутністю перспектив подальшого кар'єрного росту тощо. Це свідчить про доцільність упровадження принципів оплати праці, які ґрунтуються на системі *KPI* [8].

На основі табл. 3, представленої вище, видно, що кількість населення, зайнятого у сфері телекомунікацій, найбільше зменшилась у період з 2014–2015 рр. Зміна склала майже 27 тис. осіб (це 1-й етап зменшення). У 2017 та 2020 рр. дана тенденція й надалі простежувалась. Незважаючи на те, що у 2018–2019 рр.

Таблиця 3

**Динаміка чисельності зайнятого населення
у телекомунікаційній галузі України за 2011–2020 рр., тис. грн**

Роки	Загальна кількість зайнятого населення	Кількість населення, зайнятого у сфері телекомунікацій	Абсолютне відхилення населення, що працює у сфері телекомунікацій	% від загальної кількості зайнятого населення
2011	19231,1	297,4	-	1,55
2012	19261,4	297,9	0,5	1,55
2013	19314,2	299,9	2	1,55
2014	18073,3	284,8	-15,1	1,58
2015	16443,2	272,9	-11,9	1,66
2016	16276,9	275,2	2,3	1,69
2017	16156,4	250,8	-24,4	1,55
2018	16360,9	255,9	5,1	1,56
2019	16578,3	258,2	2,2	1,56
2020	15915,3	239,0	-19,2	1,50

Джерело: складено автором на основі [7]

кількість працівників зросла на 7,3 тис. осіб. Загалом спостерігається зменшення чисельності зайнятого населення, що пропорційно впливає на частку населення, зайнятого у телекомунікаційній індустрії. Така тенденція, пов'язана з тим, що число зайнятого населення зменшилась, що пов'язано із подіями на сході країни, закриттям значної кількості підприємств, частково неофіційним працевлаштуванням, працевлаштуванням закордоном, а також пандемією COVID-19. Поряд з цим, спостерігається: часткова незадоволеність працівників заробітною платою або умовами праці, скороченням персоналу, відсутністю мотивації, відсутністю перспектив подальшого кар'єрного росту тощо. Це свідчить про доцільність упровадження принципів оплати праці, які ґрунтуються на системі *KPI* [9].

Наразі, оператор має найбільш розгалужену інфраструктуру філій, що надає споживачам зручний доступ до послуг підприємства. ПАТ «Укртелеком» має великі можливості щодо підвищення рівня збуту послуг та оновлення, а також розширення асортименту і якості надаваних послуг, але не зважаючи на це, оператор приділяє недостатньо уваги оновленню матеріально-технічної бази, що у довгостроковій перспективі може негативним чином відобразитися на його конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізування можна здійснити оцінювання конкурентних переваг підприємства. Використовуємо підхід, який ґрунтується на комплексному оцінюванні конкурентних переваг з використанням сукупності групових критеріїв [8, с. 131]: товарних, збутових, ринкових, виробничих; градацію рівнів комерційної ефективності по трьох групах – «нижче середнього», «середня», «вище середнього»; характеристику ознак по кожному одиничному критерію послуг, що аналізуються, для віднесення їх до однієї з груп. Якісне оці-

нювання по трьох групах комерційної ефективності доповнимо кількісною 100-бальною оцінкою, при чому в межах кожної категорії для підвищення точності оцінка надана у інтервалах: від 0 до 40 балів – для категорії «нижче середнього», від 40 до 70 балів – для категорії «середня», від 70 до 100 балів – для категорії «вище середнього». Оцінювання комплексного споживчого показника здійснювалось розрахунковим, а інші критерії – експертним методом. Оцінювання проводили за допомогою «Матриці Нільсена» (див. табл. 4). Слід зазначити, що основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є підприємства *CDMA UA* та *PrAT «DATA GROUP»*.

З матриці видно, що оператор має певні конкурентні переваги. Проте, позиції основних конкурентів є, теж, доволі стійкими. Це пояснюється: відповідністю надаваних послуг вимогам та потребам споживачів; стабільністю ціни на послуги; правильною організацією управління підрозділами.

Слід зазначити, що під час імплементації обраних стратегій у сегментах: телефонії, мобільних послуг, Інтернету та передачі даних на ринку телекомунікацій, існує ймовірність виникнення певних загроз, що не були враховані під час розробки конкурентних стратегій, і наразі, потребують більш жорсткого контролю з боку оператора (див. табл. 5).

Стратегія ПАТ «Укртелеком» ґрунтується на досвіді провідних підприємств телекомунікаційної сфери та аналізуванні останніх досягнень технологічного і технічного розвитку в сфері телекомунікацій та включає у себе такі пункти, як:

- забезпечення прибутковості та підвищення ефективності господарської діяльності;
- подальше розширення мережі мобільної телефонії третього покоління (збільшення покриття мережі);

Таблиця 4

Оцінювання конкурентних переваг ПАТ «Укртелеком»

№ пор.	Критерії конкурентоспроможності	Коеф. вагомості групового критерію	ПАТ «Укртелеком»		Приналежність товарів-конкурентів до категорії			
					CDMA UA		PrAT «DATA GROUP»	
			Бали	Зведене оцінювання	Бали	Зведене оцінювання	Бали	Зведене оцінювання
1.	Відмова споживачів від стільникового зв'язку	0,2	60	12	20	4	20	4
2.	4 G технології	0,2	80	16	60	12	30	6
3.	Якість наданих послуг	0,2	70	14	70	14	70	14
4.	Імідж послуг	0,05	70	3,5	50	2,5	60	3
5.	Стимулювання збуту	0,1	60	6	40	4	50	5
6.	Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	50	2,5	40	2	40	2
7.	Наявність розгалуженої дилерської мережі	0,05	60	3	70	3,5	70	3,5
8.	Ділова репутація	0,05	60	3	50	2,5	60	3

Джерело: складено автором

Таблиця 5

**Зміни конкурентних стратегій ПАТ «Укртелеком»
на ринку телекомунікаційних послуг України**

Стратегії	Можливості	Загрози	Особлива небезпека при застосуванні обраної стратегії
Зростання на ринку послуг телефонії, що ґрунтується на сфокусованій стратегії диференціації	- зосередження зусиль на вузькому сегменті вибагливих споживачів; - розмір ринкової ціни забезпечує прибутковість і певний потенціал до зростання; - підтримка іміджу надійного підприємства, що надає унікальні високотехнологічні послуги; - складність у копіюванні послуги, що забезпечує створення високих бар'єрів для входу на ринок.	- можливість відмови споживачів від переваг спеціалізованих послуг внаслідок великої різниці у ціні на спеціалізовані та звичайні послуги; - можливість проникнення конкурентів на обраний цільовий ринок і досягнення ними більшого рівня спеціалізації.	Насичення ринку стандартних телефонних послуг
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку мобільних послуг			Втрата частки ринку, що пов'язана з політикою низьких цін конкурентів, загостренням конкуренції на ринку та обмеженою географічною присутністю підприємств
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку передачі даних			Втрата прибутку та певної частки ринку, що пов'язано з наданням ряду послуг, на які пропозиція на ринку перевищує попит
Стратегія утримування позицій на ринку Інтернет-послуг за рахунок стабілізації діяльності та інвестування пов'язаного з підтримкою рівня надаваних послуг			Втрата частки ринку пов'язаної з політикою низьких цін конкурентів, боротьбою у застосуванні інноваційних проєктів у сфері інтернет-комунікацій та витісненням лідерами з ринку невеликих Інтернет-провайдерів

Джерело: складено автором

– подальший розвиток найрентабельніших видів послуг, насамперед послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших додаткових послуг на його основі;

– подальше удосконалення механізмів продажу послуг та підтримки лояльності споживачів;

– подальше збільшення кількості абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет та мобільного зв'язку;

– підвищення ефективності продажу послуг оператора шляхом удосконалення існуючих та створення нових каналів збуту;

– удосконалення механізмів продажу послуг.

Ще одним актуальним питанням є реалізація стратегії переходу від пасивного до активного продажу послуг і постійного удосконалення механізму взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами.

З цією метою потрібно:

– розробити та імплементувати нові продукти і тарифи на телекомунікаційні послуги;

– активізувати пошук та продаж телекомунікаційних послуг новим та існуючим клієнтам, збільшити чисельність персоналу з продажу (у тому числі філій) залежно від темпів розвитку напрямку продажу послуг;

– спростити механізми підключення нових абонентів, пришвидшити процес підключення;

– удосконалити процедуру обслуговування клієнтів, розширити існуючі та створити нові

канали комунікації з клієнтами (сайт самообслуговування my.Ukrtelecom.ua, Контакт-центр, універсальні точки продажу, відділення «Телекомсервіс»);

– розширити співпрацю з дилерами та агентами;

– оптимізувати бізнес-процеси надання послуг;

– здійснити добір та навчання персоналу з продажу послуг та створити відповідні умови праці;

– здійснювати матеріальне стимулювання результатів праці персоналу.

У контексті нашого дослідження слід виділити портфельний аналіз за методикою «McKinsey – «General Electric», який є сучасним інструментом генерації стратегічних альтернатив щодо здобуття конкурентних переваг підприємством. Ця методика передбачає визначення стратегічно привабливого портфеля діяльності підприємства на засадах побудови матриці, де системним критерієм є конкурентна позиція підприємства на ринку [10].

Проведемо аналізування ПАТ «Укртелеком» за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності сегменту. Кожен критерій має три оцінки: сильну, слабку і середню. Для кожного із критеріїв було відібрано по 10 факторів, кожен з яких був оцінений за шкалою від 1 до 10 балів. Для визначення узагальненої оцінки конкурентоспроможності підприємства у частині таких сегментів, як: фіксований

та мобільний зв'язок, а також інтернет-послуги була використана така формула [11, с. 174]:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \times E_i, \quad (1);$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності сегменту;

a_i – бальна оцінка фактору;

E_i – питома вага фактору.

Якщо значення цього показника дорівнює від 6 до 10 балів, то конкурентна позиція сегменту є високою; якщо у діапазоні 3-6 балів, відповідно середньою; а коли менше ніж 3 бали – слабкою. Сегмент фіксованого зв'язку за конкурентоспроможністю отримав оцінку в 5 балів; сегмент мобільного зв'язку – 7 балів; сегмент інтернет-послуг – 9 балів відповідно. Слід зазначити, що сегмент інтернет-послуг має найвищу оцінку, відповідно він є найбільш перспективним для подальшої реалізації. Мобільний же зв'язок має середню конкурентну позицію, відповідно топ-менеджменту ПАТ слід пере направити активи із цього сегменту у більш перспективний напрямок, а саме інтернет-послуги. Тоді як, фіксований зв'язок має високу середню конкурентну позицію – відповідно потребує збільшення капіталізації підприємства.

Виходячи з методичної бази для окремих сегментів оператора доцільно використовувати такі стратегії, як:

1. Стратегія сегменту *Інтернет-послуг* має бути спрямована на захист вже досягнутих позицій, шляхом додаткової капіталізації. Також, слід зосередити увагу на збереженні сильних сторін сегменту для зниження загроз, а саме посилення *позицій конкурентів*.

2. У сегменті *фіксованого зв'язку* слід: визначити пріоритетні напрями господарської діяльності і здійснювати інвестування саме у них; розвивати компетенції у протидії впливу операторів фіксованої телефонії з більш гнучкою тарифною політикою, але з невеликою часткою ринку.

3. Бізнес-стратегія сегменту *мобільного зв'язку* має бути направлена на вибірковий розвиток тих напрямів, де цей сегмент є найбільш конкурентоспроможним.

У ситуації, коли різні сегменти оператора відрізняються один від одного, слід визначити найбільш перспективніші з них, що й було зроблено у роботі. Було відібрано по десять позитивних та негативних факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства. Для комплексного аналізування були обрані такі послуги, як: фіксованого та мобільного зв'язку, а також інтернет-послуги. Оцінювання здійснюється у балах від 1 до 5 (див. табл. 6). Загальний показник конкурентних позицій підприємства розраховується за формулою [11, с. 176]:

$$R_{k.p.} = \sum_{n=1}^{10} x_n - \sum_{m=1}^{10} x_m, \quad (2);$$

де $R_{k.p.}$ – рейтинг конкурентних позицій підприємства;

$\sum_{n=1}^{10} x_n$ – сукупна бальна оцінка позитивних факторів функціонування;

$\sum_{m=1}^{10} x_m$ – сукупна бальна оцінка негативних факторів.

Найбільш доступна вартість послуг простежується у мобільній телефонії та інтернет-зв'язку, що пояснюється оптимальним співвідношенням «ціна-якість» послуги. Найнижчий же бал відносно інвестиційної привабливості, упровадження новітніх технологій та акційних пропозицій отримав фіксований зв'язок, оскільки у перших випадках, у зв'язку з пандемією COVID-19 вітчизняний, як і світовий фінансовий ринок істотно звузився, і у другому випадку, тарифи на цей вид зв'язку регламентуються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України.

Найвищий ступінь конкуренції притаманний для сегментів мобільної телефонії (основні конкуренти: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл») та інтернет-послуг (ринки динамічно збільшуються, з'являються нові конкуренти).

Для усунення впливу негативних факторів, що існують у певних вищезазначених сегментах діяльності ПАТ «Укртелеком» (див. табл. 6), треба розробити програму стратегічного розвитку підприємства. Ключову роль слід зосередити на розвитку мобільної телефонії та інтернет-послуг, як найбільш перспективним й рентабельним сегментам. Реалізація програми стратегічного розвитку інтернет-послуг має на меті: розробку заходів із просування послуг, покращення рівня їх технологічного обслуговування, а також вирівнювання кількості абонентів у різних регіонах країни тощо. У діяльність оператора слід внести деякі зміни, які б дали змогу ПАТ «Укртелеком» знайти своє місце на ринку, що динамічно розвивається.

Слід відмітити, що запропоновані заходи зі стратегічного розвитку підприємства сприятимуть: підвищенню продуктивності праці, поліпшенню його конкурентоспроможності, а також зменшенню збитковості від неефективних видів діяльності.

Прийняття рішення щодо вибору стратегії є вихідною передумовою розробки програми її реалізації, під якою слід розуміти особливим чином організований комплекс соціально-економічних, науково-дослідницьких та інших заходів, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії підприємства, виконання якої обмежено у часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

Розробка програми передбачає визначення розгорнутого переліку заходів, необхідних для втілення у реальність обраної стратегії, з урахуванням існуючих обмежень, термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

Таблица 6

Матриця конкурентних позицій ПАТ «Укртелеком»

№ пор.	Ознаки	Зв'язок		Інтернет послуги
		Фіксований	Мобільний	
Позитивні фактори				
1.	Збільшення матеріальних і нематеріальних активів	3	4	4
2.	Доступна вартість	4	5	5
3.	Лояльність споживачів	4	4	5
4.	Вдосконалення організації праці персоналу	4	4	4
5.	Акційні пропозиції	2	5	5
6.	Доходність послуги	3	5	5
7.	Інвестиційна привабливість	2	5	5
8.	Впровадження новітніх технологій	2	5	5
9.	Надійність обслуговування	4	4	4
10.	Сталий ринок	5	5	4
	Усього	33	46	46
Негативні фактори				
1.	Зменшення матеріальних і нематеріальних активів	3	2	2
2.	Висока вартість	1	5	4
3.	Ризик втрати лояльності споживачів	2	4	4
4.	Використання застарілих підходів в організації праці персоналу	3	2	2
5.	Стандартизація послуги	4	4	3
6.	Собівартість послуги	4	4	4
7.	Відсутність стратегії розвитку	4	3	3
8.	Використання застарілих технологій	3	2	2
9.	Проблеми з надійністю обслуговування	3	2	2
10.	Потенційно нові конкуренти	2	3	4
	Усього	29	31	30
	Усього	4	15	16

Джерело: складено автором на основі [11, с. 174]

Висновки. Таким чином, у даній статті проведено аналізування теоретико-методичних основ оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної стратегії. Визначено шляхи оптимізації процесу управління оператора ПАТ «Укртелеком», що дозволяє топ-менеджменту вжити заходів, щодо побудови ефективно організації структури управління підприємством. Оцінено вплив конкурентних переваг на зміни конкурентних стратегій оператора на ринку телекомунікаційних послуг України, необхідного для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх складових його життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку. Досліджено матрицю пріоритетних напрямків оптимізації процесу управління ПАТ, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку.

Проведене дослідження можна розглядати, як один із прикладів пошуку шляхів дослідження конкурентоспроможності підприємства, що надалі буде використовуватися для

створення об'єктивних передумов та методологічного підґрунтя подальшого дослідження заданої проблематики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
3. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141.
4. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. с англ. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
5. Про компанію «Укртелеком». URL: <https://b2b.ukrtelecom.ua/page/o-kompanii-1> (дата звернення: 21.04.2021).
6. Фінансова звітність ПАТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 21.04.2021).
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2021).
8. Ямалиев Р.Р., Зайнуллин Р.Ш. Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление. *Economics*. 2016. № 6 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsesov-integratsiya-i-upravlenie> (дата звернення: 21.04.2021).

9. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
10. Маслов Д.В., Дмитриев М.Э. Способы оптимизации процессов в сфере государственного управления. *Менеджмент качества*. 2019. № 2. С. 104–118.
11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

REFERENCES:

1. Tamavska N.P. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Management of enterprise competitiveness: theory, methodology, practice]. Ternopil': Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
2. Klymenko S.M., Omel'ianenko T.V., Barabas' D.O. ta in. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Shulga M.O. (2020) Rozroblennia napriamiv pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Development of Directions for Increasing the Competitiveness of the Enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 12, pp. 135–141. (in Ukrainian)
4. Porter M.E. (2005) Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive Strategy: a Methodology for Analyzing Industries and Competitors] / per. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian)
5. Pro kompaniiu «Ukrtelecom» [About Ukrtelecom]. Available at: <https://b2b.ukrtelecom.ua/page/o-kompanii-1> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)
6. Finansova zvitnist' PAT «Ukrtelecom» [Financial statements of PJSC Ukrtelecom]. Available at: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)
8. Jamaliev R.R., Zajnullin R.Sh. (2016) Optimizacija biznes-processov : integracija i upravlenie [Business Process Optimization: Integration and Management]. *Economics*, no. 6(15). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-integratsiya-i-upravlenie> (accessed 21 April 2021). (in Russian)
9. Biliavskiy V.M., Sheputa M.M. (2017) Konkurentospromozhnist' pidpriemstva iak faktor pidvyschennia joho investytsijnoi pryvablyvosti [Competitiveness of the Enterprise as a Factor of Increasing its Investment Attractiveness]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 11–12 (72), pp. 129–134. (in Ukrainian)
10. Maslov D.V., Dmitriev M.Je. (2019) Sposoby optimizacii processov v sfere gosudarstvennogo upravlenija [Ways to Optimize Processes in the Field of Public Administration]. *Menedzhment kachestva*, no. 2, pp. 104–118. (in Russian)
11. Nalyvajko A.P. (2001) Teoriia strategii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamy rozvytku: monohrafiia [Theory of Enterprise Strategy. Current State and Directions of Development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 26.04.2021.

The article was received 26 April 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-6

УДК 005.93:658.15

Мартінова Л.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри господарського права
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>
E-mail: martinova@snu.edu.ua*

Чернодубова Е.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і банківської справи
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7696-3215>
E-mail: ella.cher.lg@snu.edu.ua*

Розмыслов О.М.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1307-9662>
E-mail: rozmyslov@snu.edu.ua*

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено дослідження теоретичних та методичних підходів до реалізації адаптивного принципу в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. В ході проведеного дослідження розроблено адаптивно-функціональну модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Представлена модель забезпечує підвищення результативності системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства на основі поєднання адаптивного та функціонального підходів до управління підприємством, а також сприяє зниженню рівня ризику, що генерується в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства на основі зменшення ступеню невизначеності економічного середовища та підвищення рівня адаптивності системи управління.

Ключові слова: модель, принципи управління підприємством, економічна ефективність, ризик, стратегічне управління, адаптація, адаптивно-функціональна модель управління, адаптивне управління, концепція управління фінансово-господарською діяльністю.

Мартынова Л.В., Чернодубова Э.В., Розмыслов А.Н. АДАПТИВНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ

В статье проведено исследование теоретических и методических подходов к реализации адаптивного принципа в управлении финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. В ходе проведенного исследования разработаны адаптивно-функциональную модель управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Представленная модель обеспечивает повышение результативности системы управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия на основе сочетания адаптивного и функционального подходов к управлению предприятием, а также способствует снижению уровня риска, генерируемого в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основе уменьшения степени неопределенности экономической среды и повышение уровня адаптивности системы управления.

Ключевые слова: модель, принципы управления предприятием, экономическая эффективность, риск, стратегическое управление, адаптация, адаптивно-функциональная модель управления, адаптивное управление, концепция управления финансово-хозяйственной деятельностью.

Martynova Liliia, Chernodubova Eleonora, Rozmyslov Oleksandr. ADAPTIVE MODELS OF MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF MANAGEMENT

The key tasks to be solved in the process of financial and economic activity of the enterprise are to ensure its economic development and strengthen its competitive position. The solution of such important tasks is taking place today in the financial and economic crisis, high dynamics of the external environment, the significant influence of risk factors, which necessitates the search for optimal management methods. In such conditions, the use of the principles of adaptive enterprise management, which are the most suitable tools for use in conditions of a high level of uncertainty and unstable business environment, becomes especially relevant. A wide range of scientific works is devoted to the study of theoretical and practical issues of forming the optimal system of enterprise management in conditions of uncertainty, however, the analysis of scientific literature indicates insufficient study of the potential of adaptive models in the management of financial and economic activities. The purpose of the study is to study scientific approaches to the use of adaptive tools in the management of financial and economic activities of the enterprise. The article studies theoretical and methodological approaches to the implementation of the adaptive principle in the management of the financial and economic activities of an enterprise. In the course of the study, an adaptive-functional model for managing the financial and economic activities of an enterprise has been developed. The presented model provides an increase in the effectiveness of the management system of the financial and economic activities of the enterprise based on a combination of adaptive and

functional approaches to enterprise management, and also helps to reduce the level of risk generated in the process of financial and economic activities of the enterprise by reducing the degree of uncertainty in the economic environment and increasing the level of adaptability of the system management. Further research can be aimed at optimizing analytical tools for adaptive management of financial and economic activities of the enterprise.

Keywords: model, principles of enterprise management, economic efficiency, risk, strategic management, adaptation, adaptive-functional management model, adaptive management, the concept of managing financial and economic activities.

Постановка проблеми. Ключовими завданнями, що вирішуються в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства є забезпечення його економічного розвитку та зміцнення конкурентної позиції. Вирішення таких важливих завдань відбувається сьогодні в умовах фінансово-економічної кризи, високої динаміки зовнішнього середовища, суттєвого впливу факторів ризику, що обумовлює необхідність пошуку оптимальних методів управління. В таких умовах особливої актуальності набуває використання принципів адаптивного управління підприємством, які є найбільш придатними інструментами для використання в умовах високого рівня невизначеності та нестійкого середовища господарювання підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних і практичних питань формування оптимальної системи управління підприємствами в умовах невизначеності присвячено широке коло наукових робіт, серед яких дослідження таких науковців, як: Ансофф І., Алексеев С.Б., Дорофеева В.В., Иванов А.Д., Клебанова Т.С., Оліферчук С.І., Стец І.І. Однак, аналізування джерел наукової літератури свідчить про недостатнє дослідження потенціалу адаптивних моделей в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємств.

Метою дослідження є удосконалення наукових підходів до застосування адаптивних інструментів в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Поняття "розвиток" можна охарактеризувати як незворотну, цілеспрямовану, закономірну зміну об'єкта, його універсальну властивість, в результаті чого виникає новий якісний стан системи, її складу та структури [1, с. 1109].

В межах представленого дослідження, на наш погляд, категорію «розвиток» доцільно розглядати з позицій прогресивної зміни, позитивної трансформації кількісних та якісних параметрів підприємства в напрямку підвищення результативності його діяльності, підвищення вартості та зростання рівня його стійкості.

Основоположним базисом системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є використання загальних принципів управління, що характеризують: кінцеву мету управління, визначальні умови функціонування об'єкта, внутрішню структуру та середовище господарювання [2, с. 127].

Вивчення особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах системної фінансової кризи дозволило виокремити такі ключові принципи управління підприємством:

- чітке встановлення цілей управління та забезпечення можливості оцінки ступеня їх досягнення, на основі застосування контрольно-аналітичних інструментів;

- підтримка структурного взаємозв'язку між складовими фінансово-господарської діяльності та системою управління;

- оцінювання поточних та прогнозування перспективних результатів фінансово-господарської діяльності в стратегічному контексті управління;

- оптимізація параметрів та механізмів функціонування елементів системи управління за умов невизначеності та високого рівня мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

Встановлення цілей та завдань розвитку і інструментів їх реалізації в межах планування ґрунтується на відповідній інформаційній базі економічного прогнозування та отриманих результатах аналітичної обробки прогнозних даних, що надає можливості загальної оцінки перспектив розвитку середовища господарювання, соціально-економічної сфери і перспектив економічного розвитку підприємства. Оцінювання ступеня досягнення цілей управління фінансово-економічною діяльністю підприємства здійснюється на основі інструментів оцінки ступеню досягнення бажаних параметрів розвитку підприємства.

Додержання принципу оцінки досягнення цілей фінансово-економічної діяльності підприємства забезпечується за допомогою багаторівневого контрольно-аналітичного інструментарію, який включає показники, що дозволяють оцінити вихідні умови здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства; показники, встановлені планом; показники, що оцінюють відхилення фактичних значень від планових; показники, що характеризують динаміку зміни фінансово-економічного стану підприємства, й зворотній зв'язок; показники, що відображають ступінь впливу факторів збурюючого характеру.

Базовою категорією, що використовується в процесі прийняття управлінських рішень в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності на підприємстві є економічна ефективність, що відображає фінансово-економічні відносини й характер інтересів власників підприємства та інвесторів відносно бажаного співвідношення отриманих результатів та затрат в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ефективність відображає ступінь досягнення визначеної мети із урахуванням параметрів

кількісного й якісного характеру, що відображають використання ресурсів, задіяних для досягнення поставленої мети.

На наш погляд, доцільно використовувати наступні критерії ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства: рівень досягнення визначеної мети розвитку, характер співвідношення отриманих результатів та витрат на їх досягнення, рівень використання потенційних можливостей раціонального й економічного використання ресурсів підприємства. Слід зазначити, що запропоновані критерії доцільно використовувати якщо визначені цілі фінансово-економічної діяльності є раціональними і відповідають потребам сталого розвитку підприємства.

Ієрархічно побудована структура показників, що характеризують умови здійснення фінансово-економічної діяльності підприємства, включає в себе:

– рівень країни – визначається показниками розвитку підсистем економіко-правового, науково-технічного, соціокультурного, екологічного, політичного характеру, оцінки стану інфраструктури, ресурсної та інформаційної складових потенціалу та, результатів зіставлення таких показників з відповідними показниками зарубіжних країн;

– регіональний рівень – може бути охарактеризований за допомогою загальноекономічних показників розвитку, показників стану інфраструктури і розвитку ринкових відносин, оцінкою соціально-демографічних показників та показників оцінки ризику фінансово-економічної діяльності;

– галузевий рівень – характеризують показники розвитку ринку окремої галузі, стану конкурентного середовища, показники оцінки науково-технічного рівня та рівня розвитку технологій, галузеві показники капіталоемкості та рентабельності, показники, що соціального й екологічного зовнішнього впливу галузі, оцінювання перспектив розвитку і наявного потенціалу;

– мікрорівень підприємства – визначається показниками, що характеризують взаємодію підприємства та основних взаємопов'язаних з ним елементів середовища господарювання, до якого входять: партнери, конкуренти, споживачі, постачальники тощо;

– внутрішній рівень підприємства – визначається внутрішніми специфічними умовами здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Стихійний управлінський вплив ринку характеризує сукупність слабо прогнозованих та, таких що не піддаються контролю впливів, що суттєво підвищують загальний рівень ризику фінансово-економічної діяльності підприємства, але можуть бути частково нейтралізовані за допомогою пристосування структури та параметрів системи управління згідно до отриманої підприємством нової та уточненої інформації управлінського характеру.

До кола основних факторів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства можна віднести: фактори попиту і пропозиції; інтереси партнерів і власників підприємства; регулятивний вплив уряду; фактори, обумовлені впливом науково-технічного розвитку; вплив людського фактору, інші внутрішні чинники тощо.

Таким чином, аналізування елементів структури управління фінансово-господарською діяльністю підприємства орієнтований на вивчення взаємозв'язків, закономірностей співдії окремих елементів, їх взаємозбалансованості, динаміки впливу на зовнішнє й внутрішнє середовище господарювання тощо. Аналізування елементів управлінської системи дозволяє сформулювати індивідуалізований підхід до кожної складової об'єкта управління з урахуванням його особливостей.

Абстрактне відображення процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з урахуванням впливу необмеженого числа факторів забезпечує побудова векторної моделі управління. В представленій моделі загальний вектор управлінського впливу будується на основі складання широкого кола цілеспрямованих та стихійних управлінських впливів, що в кінцевому підсумку обумовлює формування отриманих результатів фінансово-господарської діяльності підприємства (рис. 1).

Дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища управління, дозволило виділити такі ключові етапи структурної адаптації в системі управління фінансово-господарської діяльності підприємства:

1) ідентифікація структури об'єкта управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (декомпозиція структури об'єкта управління);

2) ідентифікація структури суб'єктів та базових компонентів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (декомпозиція системи управління);

3) генерування оперативних даних щодо динаміки факторів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;

4) оптимізація стратегічних завдань та визначення індивідуалізованих управлінських підходів щодо окремих сфер фінансово-господарської діяльності підприємства;

5) композиція оптимізованої системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства у відповідності до змінених параметрів управлінської системи.

Ключовим завданням управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є прискорення розвитку підприємства при додержанні прийнятного рівня фінансової стійкості, що обумовлює необхідність розв'язання протиріч, які виникають між прагненням підприємства до стійкого стану та прагненням до розвитку (що обумовлює зміни параметрів та порушення стійкого стану економічної сис-

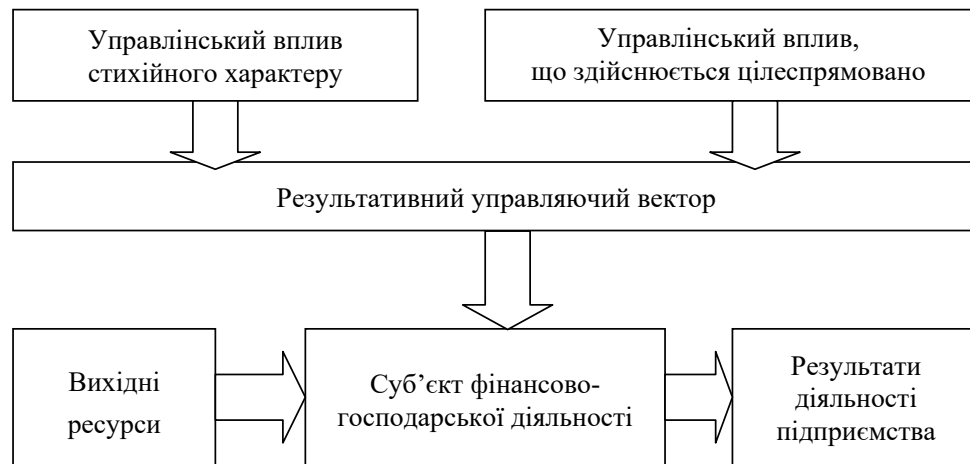


Рис. 1. Формування результативного управляючого вектору фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

теми), що є необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємства.

Розглядаючи фінансово-господарську діяльність підприємства як відкриту динамічну систему, можна визначити, що входом такої системи є ресурси, що використовуються в процесі фінансово-господарської діяльності, і виступають «вихідним матеріалом» для формування результату (виходу системи). Виконання функції зворотного зв'язку в системі управління реалізується на основі контрольно-аналітичного інструментарію, який забезпечує формування управлінської інформації для послідовної реалізації актів структурної та організаційної адаптації в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Невід'ємною особливістю ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є врахування стратегічного принципу управління, загальними ознаками якого є: процесний підхід до стратегічного управління, структуризація етапів розробки і реалізації стратегії, врахування зовнішніх умов здійснення фінансово-господарської діяльності, оцінювання та вибір оптимальних альтернатив стратегічного розвитку [3, с. 24].

Стратегічне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є втіленням сучасної концепції цілеорієнтованого управління, що включає сукупність методів і прийомів, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень орієнтованих на встановлені кінцеві результати. Система управління фінансово-господарською діяльністю підприємства складається з наступних компонентів: розробка довгострокових планів, орієнтованих на досягнення оптимальної взаємодії підприємства із оточуючим економічним середовищем; підтримка реалізації та оперативне коректування планів фінансово-господарської діяльності; оптимізація структури та вартості джерел фінансування фінансово-господарської діяльності

підприємства; організація комплексу контрольних заходів за всіма напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства.

Раціональне пристосування способів та параметрів функціонування управлінської системи на підприємстві пов'язане із категорією адаптивності.

В широкому сенсі поняття «адаптація» отожднюється із пристосуванням фінансово-господарської системи до змінюваних умов зовнішнього середовища. При цьому, адаптація є необхідною умовою забезпечення життєздатності фінансово-господарської системи, а неврахування принципу адаптивності протиставляє підприємство зовнішньому середовищу господарювання та як наслідок обумовлює кризові явища на підприємстві. Підтвердженням цього є кризовий стан переважної більшості українських підприємств, які недостатньо мірою використовують потенціал фінансово-економічного розвитку та, як наслідок, системно втрачають свої конкурентні переваги.

У широкому розумінні «адаптивне управління» [adaptive control] визначається залежністю бажаного стану системи від попередніх управлінських впливів (що розкриває принцип накопичення досвіду). Нестача апріорної інформації в ході адаптивного управління компенсується шляхом більш повного застосування поточної (апостеріорної) інформації (здійснюється «самонавчання» системи управління) [4, с. 46].

Адаптивне управління застосовується відносно відкритих динамічних систем, що виражають пристосовану поведінку у складному зовнішньому середовищі. Дуальність адаптивного управління проявляється в тому, що інструменти адаптації є як засобом безпосереднього управління в поточний момент, так і активного дослідження управляючої системи в майбутньому. При цьому в системах дуального управління існує протиріччя між пізнаваль-

ною та спрямуючою функціями управлінських впливів [5, с. 12]. Таким чином, управління із посиленою адаптивною функцією прийнято називати терміном «адаптивне управління».

Адаптивність системи управління проявляється в зміні структури та законів її функціонування відповідно до накопиченого досвідом роботи та змінюваними умовами й цілями діяльності об'єкту управління [6, с. 522].

Перевагами застосування принципу адаптивності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства є гнучкість управління, коректування управляючих впливів у відповідності до нових отриманих даних стосовно стану і динаміки об'єкта управління, зменшення рівня впливу факторів ризику за рахунок зменшення ступеню невизначеності, удосконалення структури та алгоритмів управління.

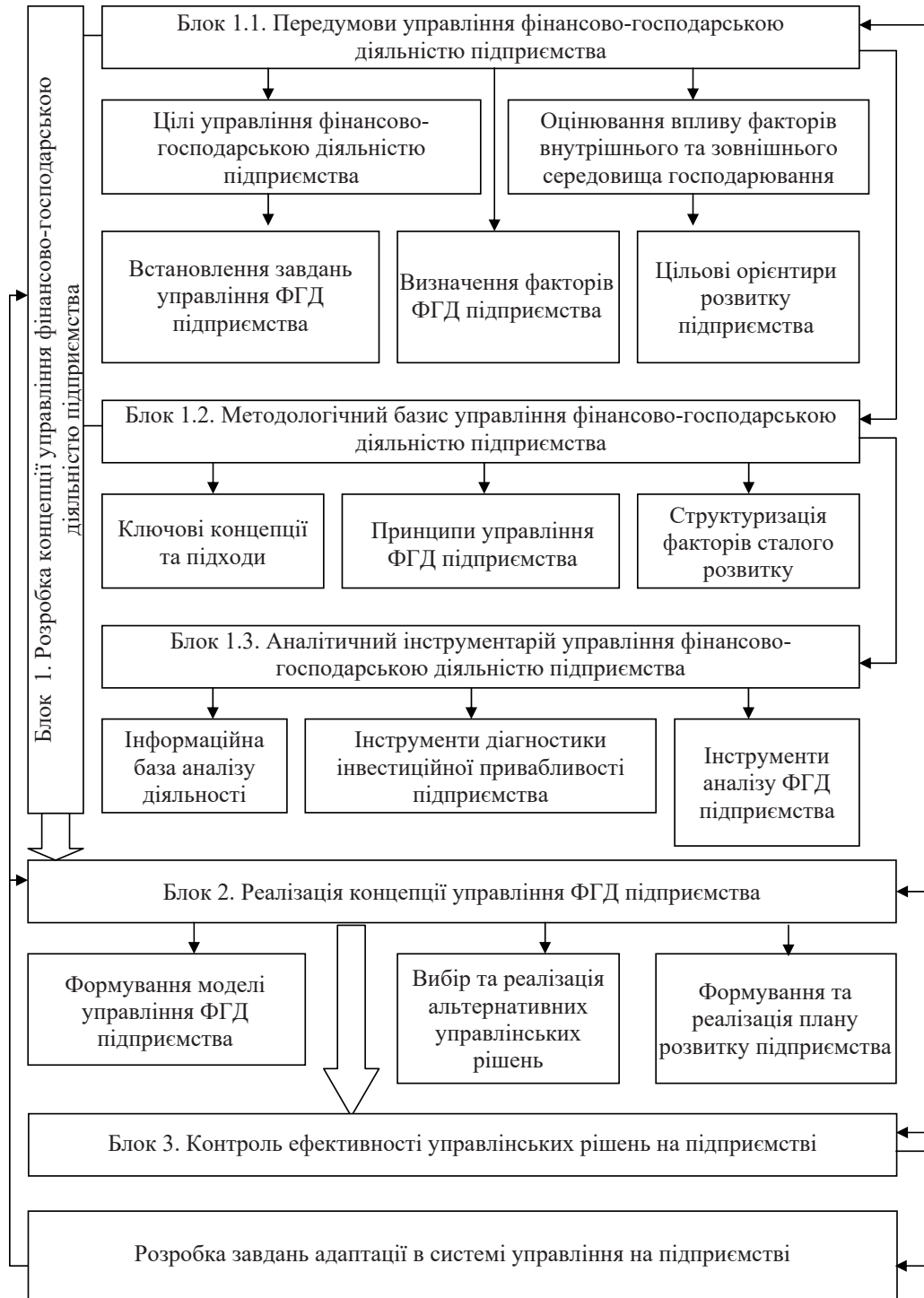


Рис. 2. Адаптивно-функціональна модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Джерело: розроблено авторами

Підґрунтям застосування принципу адаптивності в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є розширення аналітичного інструментарію, застосування якого дозволяє обґрунтовано та оперативіно пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому економічному середовищі.

Дослідження принципів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства у взаємозв'язку із відповідними аналітичними інструментами, обґрунтування ролі й об'єктивних передумов застосування аналітичних інструментів в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства надали можливість побудувати адаптивно-функціональну модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (рис. 2).

Реалізація адаптивно-функціональної моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства пов'язана з трьома блоками: розробка концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, реалізація концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, контроль ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Розробка концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є базовим блоком, що розкриває підходи до розуміння проблем управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та ключові принципи їх розв'язання.

Розробка концепції управління фінансово-господарською діяльністю (ФГД) підприємства реалізується в декілька етапів.

Перший етап розробки концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства спрямований на дослідження початкових передумов управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, за допомогою таких елементів, як: встановлення цілей управління, оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення завдань фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення факторів, що впливають на перебіг фінансово-господарської діяльності підприємства та формування цільових орієнтирів розвитку підприємства.

Другим етапом розробки концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є формування методологічного базису управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, що включає аналізування ключових концепцій та підходів до управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, визначення принципів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та структуризація факторів сталого розвитку підприємства.

На третьому етапі розробки концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства відбувається формування аналітичних інструментів управління фінансово-господар-

ською діяльністю, що передбачає дослідження й упорядкування інформаційної бази, розробку інструментарію діагностики інвестиційної привабливості підприємства та оптимізацію аналітичного інструментарію управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

В свою чергу, реалізація концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства включає формування моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, вибір та виконання альтернативних управлінських рішень, формування та реалізацію плану розвитку підприємства.

Функція контроль ефективності управлінських рішень підприємства є ключовим компонентом системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, інструментом здійснення зворотного зв'язку в системі управління та базисним інструментом забезпечення адаптивності системи управління.

Висновки. Таким чином, проведено дослідження теоретичних та методичних підходів до реалізації адаптивного принципу в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. В ході проведеного дослідження розроблено адаптивно-функціональну модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Представлена модель забезпечує підвищення результативності системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства на основі поєднання адаптивного та функціонального підходів до управління підприємством, а також сприяє зниженню рівня ризику, що генерується в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства на основі зменшення ступеню невизначеності економічного середовища та підвищення рівня адаптивності системи управління.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оптимізацію аналітичних інструментів адаптивного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Советский энциклопедический словарь. [предс. науч.-ред. совета акад. А.М. Прохоров]. Москва : «Советская энциклопедия», 1979. 1600 с.
2. Клебанова Т.С., Раевнева Е.В., Стрижиченко К.А. и др. Математические модели трансформационной экономики : учеб. пособ. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2004. 280 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч.: [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Словарь по кибернетике: Св. 2000 ст. [под ред. В.С. Михалевица]. 2-е изд. Киев : гл. ред. УСЭ им. М.П. Бажана, 1989. 751 с.
5. Экономико-математический энциклопедический словарь / [гл. ред. В.И. Данилов-Данильян]. Москва : Большая Российская энциклопедия : Издательский дом «ИНФРА-М», 2003. 688 с.
6. Политехнический словарь. [гл. ред. И.И. Артоболевский]. Москва : «Советская энциклопедия», 1976. 608 с.

REFERENCES:

1. Sovetskij enciklopedicheskij slovar' / [preds. nauch.-red. soveta akad. A.M. Prohorov]. [Soviet encyclopedic dic-

- tionary] Moskva: «Sovetskaya enciklopediya», 1979. (in Russian)
2. Klebanova T.S., Raevneva E.V., Strizhichenko K.A. i dr. (2004) Matematicheskie modeli transformacionnoj ekonomiki: ucheb. posob. [Mathematical models of transformational economy: textbook. manual]. Kharkov: ID "INZHEK". (in Russian)
 3. Shershnova Z.Ie. (2004) Stratehichne upravlinnia: pidruch. [2-he vyd., pererob. i dop.]. [Strategic management: textbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
 4. Slovar' po kibernetike: Sv. 2000 st. [pod red. V.S. Mihalevicha]. 2 izd. [Dictionary of Cybernetics]. Kyiv: gl. red. USJe im. M.P. Bazhana, 1989. (in Russian)
 5. Jekonomiko-matematicheskij jenciklopedicheskij slovar' / [gl. red. V.I. Danilov-Danil'jan]. [Economic and mathematical encyclopedic dictionary]. Moskva: Bol'shaja Rossijskaja jenciklopedija: Izdatel'skij dom "INFRA-M", 2003. (in Russian)
 6. Politehnicheskij slovar'. [gl. red. I.I. Artobolevskij]. [Polytechnic Dictionary]. Moskva: «Sovetskaja jenciklopedija», 1976. (in Russian)

*Стаття надійшла до редакції 22.05.2021.
The article was received 22 May 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7

УДК 331.1+658.3

Мохненко А.С.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>
E-mail: mohnenkoas@gmail.com*

Мельникова К.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6415-5667>
E-mail: emelnikova1984@gmail.com*

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

У даній оглядовій статті проведено дослідження світового та вітчизняного досвіду формування корпоративної культури, проаналізовано сутність поняття корпоративна культура. Дана класифікація видів корпоративної культури за ступенем взаємоадекватності, за ступенем відповідності ієрархії, за змістом домінуючих в організації цінностей та в залежності від характеру впливу. З'ясовано причини незадовільного стану впровадження національної корпоративної культури. Визначено базові рівні та елементи корпоративної культури. Обґрунтовано функції корпоративної культури в сучасних умовах. Сформовано нові типи корпоративних культур в сучасному бізнесі. Наведено кращі приклади складових корпоративної культури вітчизняних ІТ-підприємств. Визначено, що ключовими факторами, які враховуються при формуванні корпоративної культури повинні бути: національні особливості, з їх негативними і позитивними характеристиками, необхідність оновлення вищої ланки управління за рахунок створення мотиваційних систем та умов для кар'єрного зростання молодих кваліфікованих фахівців, необхідність вдосконалення економічних методів управління.

Ключові слова: корпоративна культура, система управління, трудові ресурси, ІТ-підприємства, цінності.

Мохненко А.С., Мельникова К.В. ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ИТ-ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

В данной обзорной статье проведено исследование мирового и отечественного опыта формирования корпоративной культуры, проанализированы сущность понятия корпоративная культура. Данная классификация видов корпоративной культуры по степени взаимоадекватности, по степени соответствия иерархии, по содержанию доминирующих в организации ценностей и в зависимости от характера воздействия. Выяснены причины неудовлетворительного состояния внедрения национальной корпоративной культуры. Определены базовые уровни и элементы корпоративной культуры. Обоснованы функции корпоративной культуры в современных условиях. Сформированы новые типы корпоративных культур в современном бизнесе. Приведены лучшие примеры составляющих корпоративной культуры отечественных ИТ-компаний. Определено, что ключевыми факторами, которые учитываются при формировании корпоративной культуры должны быть: национальные особенности, с их негативными и положительными характеристиками, необходимость обновления высшего звена управления за счет создания мотивационных систем и условий для карьерного роста молодых квалифицированных специалистов, необходимость совершенствования экономических методов управления.

Ключевые слова: корпоративная культура, система управления, трудовые ресурсы, ИТ-предприятия, ценности.

Mokhnenko Andriy, Melnikova Kateryna. FEATURES OF CORPORATE CULTURE AT IT ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF DOING BUSINESS

Modern business conditions contribute to the consideration of the concept of "corporate culture" as one of the main elements of the personnel management system. Today, corporate culture is of great importance as a set of features that determine the individuality of each enterprise. The culture of the enterprise is a system of values, a philosophy shared by all employees of the

enterprise. The philosophy of the enterprise is formed by traditions, symbols, rituals, legends clear to all employees by which they are guided in daily activity owing to the internal conviction. At the same time, the problem of the influence of international and domestic experience on the formation of corporate culture of domestic enterprises requires more detailed study, which determines the relevance of further research. The article examines the world and domestic experience in the formation of corporate culture, analyzes the essence of the concept of corporate culture. The classification of types of corporate culture by the degree of mutual adequacy, by the degree of conformity of the hierarchy, by the content of the dominant values in the organization and depending on the nature of influence is given. The reasons for the unsatisfactory state of implementation of the national corporate culture are clarified. Basic levels and elements of corporate culture are determined. The functions of corporate culture in modern conditions are substantiated. New types of corporate cultures in modern business have been formed. The best examples of components of corporate culture of domestic IT-enterprises are given. It is determined that the key factors that are taken into account in the formation of corporate culture should be: national characteristics, with their negative and positive characteristics, the need to update senior management by creating motivational systems and conditions for career growth of young qualified professionals, the need to improve economic methods management. The results of the study can be applied in the process of forming the corporate culture of a modern enterprise.

Keywords: corporate culture, management system, labor resources, IT-enterprises, values.

Постановка проблеми. Сьогодні, у зв'язку з підвищенням соціально-економічної значущості людського капіталу, до числа ключових ресурсів, застосування яких сприяє досягненню високих показників господарської діяльності підприємства, відносяться саме трудові ресурси комерційної структури. Як правило, трудові ресурси підприємства виражаються в кількості працездатних працівників, що володіють сукупністю фізичних, розумових і духовних здібностей, які поза трудового процесу створення матеріальних благ і послуг не реалізуються. При цьому в процесі використання трудових ресурсів економічним агентом поряд з набором певних духовних здібностей співробітників неминуче виявляються і їхні духовні потреби, що виникають у ході реалізації персоналом його виробничих функцій, що в цілому визначає специфіку корпоративної культури підприємства. Разом з тим, корпоративна культура підприємства є одним з основних чинників її внутрішнього середовища, який безпосередньо впливає на можливість ефективного використання підприємством інноваційного потенціалу. Отже, при управлінні інноваційним потенціалом господарюючого суб'єкта необхідно враховувати особливості розвитку його корпоративної культури (у тому числі стан морального клімату трудового колективу організації та готовність її працівників до інноваційних перетворень).

IT-підприємства не лише в усьому світі, а й в Україні є одними з найбільш перспективними, їх розвиток здебільшого визначає й розвиток країни в майбутньому. В той самий час, корпоративна культура IT-підприємств має власні специфічні особливості, пов'язані з різноманітними факторами їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Свій вклад у дослідження проблем теорії та практики розвитку корпоративної культури на підприємствах, внесли такі видатні науковці як О. Апостолук, Т. Безземельна, О. Валик, О. Григор'єва, В. Жук, М. Зелена. І. Ломачинська, В. Малащенко, П. Мельник, А. Скобцева, О. Тарасова, Н. Фіщук, І. Химич, Г. Шишкова та ін.

Разом з тим, системне дослідження розвитку корпоративної культури на підприємствах

у вітчизняній економічній науці поки що не набули комплексного характеру, тому потребують подальшого розгляду питання щодо особливостей корпоративної культури на сучасних IT-підприємствах.

Основною метою статті є дослідження особливостей ставлення корпоративної культури в країні та подальше вдосконалення процесів формування корпоративної культури українських IT-підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Досліджуючи вплив корпоративної культури підприємства на формування його інноваційного потенціалу, доцільною є характеристика суті корпоративної культури, її основних елементів і властивостей.

Деякі економісти лаконічно описує корпоративну культуру як неявну, невидиму і неформальну свідомість підприємства, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, формується під впливом їх поведінки [1, с. 23].

В інших економістів, корпоративна культура висвітлюється якомога ширше, а саме, як сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників підприємства. Дані параметри можуть бути виражені нечітко, але разом з тим вони значною мірою визначають взаємини людей і впливають на спосіб їх дій і хід виконання роботи [3, с. 115].

У роботах інших вчених під корпоративною культурою господарюючого суб'єкта розуміється сукупність мислення, що визначає його внутрішнє життя. Виходячи з цього, корпоративна культура підприємства може розглядатися як вираз основних цінностей в його організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці і надавати на них свій вплив [2, с. 115].

Найбільш повним є трактування корпоративної культури підприємства, як системи формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку [4, с. 57].

Розглянемо класифікацію, за допомогою якої виділяють різні види корпоративної культури:

1) за ступенем взаємoadекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації виділяють стабільні (висока ступінь адекватності) і нестабільні (низький ступінь адекватності) культури. Стабільна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями. Нестабільна – відсутністю чітких уявлень про оптимальний, допустимий і неприпустимий характер поведінки, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників;

2) за ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного зі співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей виділяються інтегративні (висока ступінь відповідності) і дезінтегративні (низький ступінь відповідності) культури. Інтеграційна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньогрупової згуртованістю. Дезінтегративна – відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю;

3) за змістом домінуючих в організації цінностей виділяють особистісно-орієнтовану і функціонально-орієнтовану культури. Особистісно-орієнтована культура фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості співробітника в процесі і за допомогою здійснення його професійно-трудової діяльності. Функціонально-орієнтована культура підтримує цінність реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і моделей поведінки, що визначаються статусом працівника;

4) залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють позитивну і негативну корпоративну культуру.

Корпоративна культура, як ресурс ІТ-підприємства, безцінна. Вона може бути ефективним засобом управління персоналом і незамінним маркетинговим інструментом. Розвинена культура формує імідж підприємства, а також є невід'ємною частиною процесу побудови бренду. Це важливо в сучасних реаліях ринку, де для досягнення успіху будь-який бізнес повинен бути орієнтованим на клієнта, відкритим, тобто володіти головними ознаками бренду.

Потрібно розуміти, що корпоративна культура формується 2-ма способами: стихійно і цілеспрямовано. У першому випадку вона виникає спонтанно, на основі тих моделей комунікації, які вибирають самі співробітники. Покладатися на стихійну корпоративну культуру небезпечно. Її неможливо контролювати і важко виправити. Тому так важливо приділяти належну увагу внутрішній культурі організації, формувати її і в разі необхідності коригувати.

Корпоративна культура – це модель поведінки всередині підприємства, сформована в процесі функціонування компанії і схвалена усіма членами колективу. Це певна система цінностей, норми, правила, традиції і принципи, за якими живуть співробітники. В її основі

лежить філософія підприємства, яка зумовлює систему цінностей, спільне бачення розвитку, модель взаємовідносин і все те, що включає в себе поняття «корпоративна культура».

Існують наступні елементи корпоративної культури:

- бачення розвитку компанії – напрямок, в якому рухається організація, її стратегічні цілі;
- цінності – що є найбільш важливим для компанії;
- традиції (історія) – звички, ритуали, що склалися з часом;
- норми поведінки – етичний кодекс організації, в якому прописані правила поведінки в певних ситуаціях;
- корпоративний стиль – зовнішній вигляд офісів компанії, інтер'єр, фірмова символіка, дрес-код співробітників;
- взаємини – правила, способи комунікації між департаментами і окремими членами колективу,
- віра і єдність команди заради досягнення певних цілей;
- політика ведення діалогу з клієнтами, партнерами, конкурентами;
- людський ресурс – співробітники, які розділяють корпоративні цінності компанії.

Розглянемо функції корпоративної культури підприємства:

1. *Іміджева*. Сильна внутрішня культура допомагає створювати позитивний зовнішній образ компанії і, як наслідок, залучати нових клієнтів і цінних співробітників.

2. *Мотиваційна*. Надихає співробітників на досягнення поставлених цілей і якісне виконання робочих завдань.

3. *Залучення*. Забезпечує активну участь кожного окремого члена колективу в житті підприємства.

4. *Ідентифікаційна*. Сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває відчуття власної цінності і приналежності до команди.

5. *Адаптивна*. Допмагає новим гравцям команди швидко вливатися в колектив.

6. *Управлінська*. Формує норми, правила управління командою, підрозділами.

7. *Системоформуюча*. Робить роботу підрозділів системною, впорядкованою, ефективною.

Ще одна важлива функція – маркетингова. На основі цілей, місії та філософії підприємства розробляється стратегія позиціонування на ринку. Більш того, корпоративні цінності природним чином формують стиль комунікації з клієнтами і цільову аудиторію.

Існують наступні базові рівні корпоративної культури: зовнішній, внутрішній і прихований.

Зовнішній рівень – включає в себе те, як підприємство бачать споживачі, конкуренти, громадськість.

Внутрішній – цінності, виражені в діях співробітників.

Прихований – передбачає основоположні переконання, які усвідомлено розділяються всіма членами колективу.

У менеджменті виділяють безліч різних підходів до типології. Оскільки поняття «корпоративна культура» в бізнес-середовищі почали вивчати ще в ХХ столітті, сьогодні деякі класичні моделі втратили свою актуальність. Тенденції розвитку IT-бізнесу сформували нові типи організаційних культур.

Типи корпоративних культур в сучасному бізнесі:

1. *«Рольова модель»*. Тут взаємовідносини будуються на правилах і розподілі обов'язків. Кожен співробітник виконує свою роль маленького гвинтика у великому механізмі.

Відмінна риса – наявність чіткої ієрархії, строгих посадових інструкцій, правил, норм, дрес-коду, формальних комунікацій.

Робочий процес продуманий до дрібниць, тому збої в процесі зведені до мінімуму. Найчастіше така модель використовується у великих компаніях з різними департаментами і великим штатом співробітників.

Головні цінності – надійність, практичність, раціональність, побудову стабільної організації. Зважаючи на ці особливості, така компанія не може оперативно реагувати на зовнішні зміни, тому рольова модель найбільш ефективна в умовах стабільного ринку.

2. *«Dream Team»*. Командна модель корпоративної культури, в якій немає ні посадових інструкцій, ні конкретних обов'язків, ні дрес-кодів. Ієрархія влади горизонтальна, тобто підлеглих немає, натомість є тільки рівноцінні гравці однієї команди. Спілкування найчастіше неформальне, дружнє.

Робочі питання вирішуються спільно: збирається група зацікавлених співробітників, яка виконує ту чи іншу задачу. Як правило, носієм влади є той, хто прийняв на себе відповідальність за її рішення. При цьому допускається розподіл зон відповідальності.

Цінності: командний дух, відповідальність, свобода думки, творчість. Ідеологія базується на принципі, що тільки працюючи разом, можна досягти чогось більшого. Такий тип культури характерний для прогресивних компаній, стартапів.

3. *«Сім'я»*. Цей тип культури характеризується наявністю теплої, дружньої атмосфери всередині колективу. Компанія схожа на велику сім'ю, а керівники відділів виступають в ролі наставників, до яких завжди можна звернутися за порадою. Особливістю є спільність, клієнтоорієнтованість, відданість традиціям, згуртованість.

Головна цінність компанії – це люди (співробітники і споживачі). Турбота про колектив проявляється в комфортних умовах праці, соціальному захисті, допомозі в кризових ситуаціях, заохоченнях, привітаннях і таке ін. Тому фактор мотивації в такій моделі має прямий вплив на ефективність роботи.

Стабільні позиції на ринку забезпечують лояльні клієнти і віддані співробітники.

4. *«Ринкова модель»*. Такий вид корпоративної культури обирають організації, орієн-

товані на прибуток. Колектив складається з амбітних, цілеспрямованих людей, які активно борються один з одним за місце під сонцем (за підвищення посади, вигідний проект, премію). Людина є цінною для компанії до тих пір, поки може «добувати» для неї гроші.

У цій моделі простежується чітка ієрархія, проте, на відміну від *«Рольової моделі»*, компанія здатна швидко адаптуватися до зовнішніх змін за рахунок сильних лідерів, які не бояться ризикувати.

Цінності такої моделі складають репутація, лідерство, прибуток, досягнення цілей, прагнення перемагати, конкурентоспроможність.

Слід зауважити, що ознаки *«Ринкової моделі»* характерні для так званих акул бізнесу. Це досить цинічна культура, яка в частих випадках існує на межі депотичного стилю правління.

5. *«Фокус на результат»*. Така модель корпоративної культури характеризується досить гнучкою корпоративною політикою, відмінною рисою якої є прагнення постійно розвиватися. Головні цілі: досягти результату, реалізувати проект, зміцнити свої позиції на ринку.

Така модель передбачає ієрархію влади, субординацію. Лідери команди визначаються рівнем здатності до проведення експертизи, професійними навичками, тому ієрархія часто змінюється. Крім того, рядові співробітники не обмежуються посадовими інструкціями. Навпаки, їх часто залучають для вирішення стратегічних завдань, відкриваючи перед ними можливості розвиватися на благо компанії.

Цінності: результат, професіоналізм, корпоративний дух, прагнення до мети, свобода в прийнятті рішень.

Вище названі лише основні види корпоративної культури. Але крім них існують змішані типи, тобто такі, які поєднують риси відразу декількох моделей. Так відбувається з компаніями, які:

- швидко розвиваються (від малого бізнесу до великого);
- були поглинені іншими організаціями;
- змінили основний вид ринкової діяльності;
- переживають часту зміну керівництва.

Висновки. Отже, провівши дослідження та підсумовуючи вище сказане, можемо зробити такі висновки:

Цілісність, єдність і потужний корпоративний дух дійсно важливі для досягнення успіху. Головний принцип підприємства доставляти щастя клієнтам і співробітникам. І це логічно, адже задоволений клієнт буде повертатися знову і знову, а співробітник – працювати, з повною самовіддачею. Цей принцип простежується також і в маркетинговій політиці підприємства.

Отже, складовими корпоративної культури постають:

1. Відкритість і доступність. Офіс компанії може відвідати будь-який бажаючий, варто тільки записатися на екскурсію.

2. Правильний підбір кадрів – правильні результати. Тільки ті, хто дійсно поділяє цін-

ності підприємства, можуть допомогти досягати цілей і ставати краще.

3. Щасливий співробітник – щасливий клієнт. Якщо співробітник щасливий, то він із задоволенням зробить щасливим клієнта. А задоволений клієнт – це успіх компанії.

4. Не контролювати співробітників. Довіряти їм.

5. Право прийняття деякі рішення залишається за співробітником. Наприклад, в сервісному відділі оператор може за власною ініціативою зробити маленький подарунок або знижку покупцю. Він має право на таке рішення.

6. Навчання і зростання. Кожен співробітник спочатку проходить навчання, після чого проходить стажування, щоб краще розуміти клієнтів. Компанія допомагає вдосконалювати професійні навички.

7. Спілкування і відносини. Співробітники знайомляться один з одним і ефективно спілкуються, тобто мають навички успішної комунікації.

8. Гаслом компанії є «Клієнт завжди правий». Усе, що робить підприємство, робиться заради щастя клієнта.

Загалом підприємство повинно бути клієнто-орієнтованим. А внутрішня культура і маркетингові стратегії підприємства повинні існувати в тісному симбіозі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Еськов А.Л. Корпоративна культура. Київ, 2004. 66 с.
2. Задихайло Д.В. Корпоративне управління. Харків, 2003. 688 с.
3. Захарчин Г.М. Корпоративна культура. Львів, 2011. 317 с.
4. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ, 2013. 600 с.
5. Коваленко Г.О. Корпоративна культура сучасного підприємства. Краматорськ, 2011. 132 с.

REFERENCES:

1. Eskov A.L. (2004) Korporatyvna kultura. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Zadykhaylo D.V. (2003) Korporatyvne upravlinnya. Kharkiv. (in Ukrainian)
3. Zakharchyn H.M. (2011) Korporatyvna kultura. Lviv. (in Ukrainian)
4. Ihnat'yeva I.A., Harafoнова O.I. (2013). Korporatyvne upravlinnya. Kyiv. (in Ukrainian)
5. Kovalenko H.O. (2011) Korporatyvna kultura suchasnoho pidpryyemstva. Kramatorsk. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2021.
The article was received 10 June 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-8

УДК 640.4:[338.487:659.1]

Цвілій С.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри ТГРБ
Національного університету «Запорізька політехніка»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1720-6238>
E-mail: 0994300103@ukr.net

Корнієнко О.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри ТГРБ
Національного університету «Запорізька політехніка»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7056-1079>
E-mail: korniienko.o.n@gmail.com

ПОСТКОРОНАВІРУСНА МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА УТРИМАННЯ ЛОЯЛЬНИХ СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТУ

Стаття присвячена дослідженню питань посткоронавірусної маркетингової політики утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. Уточнено розуміння поняття комплексного готельно-ресторанного продукту, виокремлено його специфічні риси та запропоновано схему. Надано визначення терміну «лояльний споживач». Окреслено вигоди від утримання лояльних споживачів для готельно-ресторанного підприємства. Згруповано базові вимоги до підприємства-виробника комплексного готельно-ресторанного продукту з боку лояльних споживачів. Позначено пріоритетні вектори уваги менеджменту фірми при формуванні посткоронавірусної маркетингової політики утримання споживачів. Сформульовано головну мету і задачі розробленої політики. Запропоновано посткоронавірусні напрямки формування набору маркетингових функцій щодо взаємодії з сегментом прихильників продукту компанії.

Ключові слова: маркетинг, продукт, готель, ресторан, лояльний клієнт.

Цвилий С.Н., Корниенко О.Н. ПОСТКОРОНАВИРУСНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА УДЕРЖАНИЯ ЛОЯЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТА

Статья посвящена исследованию посткоронавирусной маркетинговой политики удержания лояльных потребителей гостинично-ресторанного продукта. Дано понятие комплексного гостинично-ресторанного продукта, предложена схема, выделены специфические черты. Предложено определение термина «лояльный потребитель». Определены выгоды от удержания лояльных потребителей для предприятия. Сгруппированы требования лояльных потребителей к компании-производителю. Обозначены приоритетные векторы внимания менеджмента предприятия при формировании посткоронавирусной маркетинговой политики удержания потребителей. Разработаны цель и задачи политики. Предложены посткоронавирусные направления формирования набора маркетинговых функций по взаимодействию с сегментом сторонников продукта компании.

Ключевые слова: маркетинг, продукт, гостиница, ресторан, лояльный клиент.

Tsviliy Sergiy, Korniienko Olga. POSTCORONAVIRUS MARKETING POLICY OF RETAINING LOYAL CONSUMERS OF HOTEL AND RESTAURANT PRODUCT

The article is devoted to the study of post-coronavirus marketing policy of retaining loyal consumers of hotel and restaurant products. The understanding of the complex hotel and restaurant product, which is the final product of the hotel and restaurant industry, which covers the processes of production, sales, organization of consumption in accordance with the theory of marketing services. The specific features of the hotel and restaurant product in the concept of modern consumption are highlighted. The scheme of a complex hotel and restaurant product is offered. The profile of the segment of loyal consumers is made. The definition of the term "loyal consumer" is defined as a certain segment of the market of buyers of a complex hotel and restaurant product, which has chosen the range of goods, services and services of a hotel and restaurant enterprise, formed an appropriate and justified by its own decisions and impressions degree of commitment positive emotional attitude to it, demonstrates the rejection of alternative competitors. Criteria for forming loyalty for the consumer are defined. The main benefits of retaining loyal customers for the hotel and restaurant business are outlined. The basic requirements to the enterprise-manufacturer of a complex hotel and restaurant product from loyal consumers are grouped. The priority vectors of attention of the management of the hotel and restaurant firm in the formation of post-coronavirus marketing policy of consumer retention are indicated. The types of analysis that should precede policy development are substantiated. The main purpose and tasks of the postcoronavirus policy of retaining loyal consumers are formulated. Postcoronavirus directions of formation of a set of marketing functions concerning interaction with a segment of supporters of a product of the company are offered. The list of measures for effective interaction and management of a certain microsegment of the market of loyal consumers is made. Further scientific developments should be promising in the direction of creating a digital accounting system for the segment of loyal customers of the enterprise.

Keywords: marketing, product, hotel, restaurant, loyal customer.

Постановка проблеми. Зміни у політичній, економічній, соціальній сферах життя України, інтеграція країни у Європейське Співтовариство, впровадження інноваційних технологій зумовлюють доцільність удосконалення всіх напрямів розвитку управління готельно-ресторанними компаніями. Глобальні чинники

кризи, у тому числі дія факторів COVID-19 і трансформація економіки туризму, вплинули на посилення конкурентної боротьби, визначили вектори кризового менеджменту, активізували диверсифікацію напрямків впровадження елементів посткоронавірусної стратегії, довели безальтернативність застосування якісно нових

підходів до управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанних підприємств. Дані компанії, на жаль, рідко звертаються до наукових підходів, методів, засобів маркетингу щодо зниження рівня кризового ризику; практично не реалізують важливі для власного успішного розвитку функції, як цифровий моніторинг факторів зовнішнього середовища, у тому числі аудит пріоритетних потреб споживачів, прогнозування кон'юнктури посткоронавірусного ринку, стратегічних тенденцій розвитку окремих сегментів, тощо [8]. Однак, зростання рівня конкуренції, глобалізація бізнесу, діджиталізація діяльності привели до впровадження у практику компаній даної сфери бізнесу новітніх маркетингових рішень. Саме тому обраний напрямок дослідження є актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд різних наукових думок дозволив зрозуміти, що аналітики свідомо виділяють причини поступального відновлення й подальшого розвитку ринку готельно-ресторанних послуг: втрата переважною більшістю фірм динамізму в умовах глобальної коронавірусної економічної кризи; матеріальна складова у створенні комплексного готельно-ресторанного продукту стає дедалі менш ефективним елементом споживчої цінності в процесі задоволення базових інтересів клієнтів; маркетингова криза виробництва послуг; втрата лояльності з боку постійних споживачів. Взагалі, специфіка маркетингу готельно-ресторанної сфери розкрита в роботах вчених, таких як: Азар В., Боуен Дж., Дурович А., Карпова Г., Котлер Ф., Мейкенз Дж., Розанова Т., Соундерс Дж., інших [2; 4]. Проблеми врегулювання розвитку систем управління маркетингом готельно-ресторанних компаній в умовах кризи епізодично висвітлені в наукових працях відомих вчених, а саме: Зайцевої В., Кифяка В., Павлюка К., Портера М., Скляра Г., Харрода Р. [5; 9], викладення думок яких додало вагомий внесок до класичного пізнання питання. Практичні аспекти реалізації маркетингової політики в компаніях даної галузі в умовах пандемії COVID-19 розглянуто в дослідженнях Віндюка А., Гресь-Євреїнової С., Журавльової С.М., Кукліної Т., Мамотенко Д., Прусс В. й ін. [3; 11]. Однак, за наявності значної кількості наукових ідей вітчизняних і зарубіжних вчених сьогодні практично відсутні комплексні дослідження відносно формування підходів, інструментів, механізмів щодо визначення маркетингової політики утримання споживачів комплексного продукту компаній готельно-ресторанної сфери з урахуванням бачення реалій посткоронавірусного бізнес-простору.

Метою дослідження є вивчення умов, специфічних рис і доцільності утримання сегменту лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту в умовах дії факторів COVID-19 й на базі обґрунтування інтересів підприємства та клієнта розробка посткоронавірусної маркетингової політики.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Слід зазначити, що комплексний готельно-ресторанний продукт представляє собою кінцевий продукт діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери, який охоплює процеси виробництва, продажу, організації споживання у відповідності до теорії маркетингу послуг. В концепції сучасного споживання готельно-ресторанному продукту характерні такі специфічні риси: 1) комплексність (товари, послуги, сервіси); 2) короткий процес просування (інтегрованість виробництва, продажу та споживання); 3) безперервне вдосконалення моделі обслуговування споживачів; 4) інноваційні засади продажу; 5) мобільна архітектура взаємовідносин зі споживачами; 6) гнучка залежність від сучасного розвитку галузевих та суміжних технологій; 7) високий ступінь залежності від лояльного ставлення певного сегменту клієнтів. Схему комплексного готельно-ресторанного продукту представлено на рис. 1.

Зрозуміло, що при позиціонуванні готельно-ресторанного продукту в умовах посткоронавірусного розвитку ринку компанії слід детально вивчити оновлені запити сегменту лояльних споживачів, а це, в свою чергу, сприяє ефективному процесу розробки стратегії і маркетингової політики щодо їх утримання. Тобто, відновлення ділової активності та економічної доцільності бізнесу готельно-ресторанної компанії на ринку сьогодні напряму залежить від даного сегменту.

Останнім часом маркетологи часто доклали значних зусиль щодо залучення нових клієнтів, але ця бізнес-політика не завжди є найбільш прибутковою [6; 7]. В умовах дії пандемії COVID-19 вітчизняні компанії переконалися в тому, що залучення нового клієнта коштує готельно-ресторанному підприємству в п'ять-шість разів дорожче, ніж реалізація політики утримання існуючого. Політика утримання клієнтів передбачає комплекс маркетингових дій, які спрямовані на встановлення довгострокового, низьковитратного зв'язку між клієнтами та підприємством для отримання взаємної вигоди обома сторонами. Відносно сегменту лояльних споживачів доцільно зазначити, що вони: 1) значно довше віддають перевагу конкретному закладу; 2) зацікавлені у покупці комплексного готельно-ресторанного продукту; 3) готові до часткового самообслуговування; 4) проявляють стійкість до незначних коливань ціни; 5) приймають участь у оцінці продукту та сприяють поширенню інформації у цифровому просторі.

Взагалі, визначення «лояльний споживач» маємо розуміти, як певний сегмент ринку покупців комплексного готельно-ресторанного продукту, який обрав за раціональним обміркуванням й досвідом асортимент товарів, послуг та сервісів готельно-ресторанного підприємства, сформував відповідний та обґрунтований власними рішеннями і враженнями ступінь



Рис. 1. Схема комплексного готельно-ресторанного продукту

прихильності, має стійке позитивне емоційне ставлення до нього, демонструє відмову від альтернатив конкурентів. З цієї позиції, відповідними критеріями формування лояльності для споживача є: 1) віддання переваги конкретному готельно-ресторанному продукту певного закладу; 2) почуття комфортності при покупці товарів, послуг, сервісів фірми; 3) відмова на певний період часу від диверсифікації споживчих запитів щодо обрання інших продуктів та ринкових пропозицій від конкурентів; 4) потреба у довгостроковому споживанні комплексного готельно-ресторанного продукту; 5) набувте відчуття задоволення та бажання розповсюджувати цю інформацію.

Безумовно, знання запитів лояльного споживача дозволяє компанії здійснювати вплив на його реальні і потенційні потреби, переходячи з категорії «залежного» від кон'юнктури ринку закладу до категорії готельно-ресторанної компанії, яка регламентує випуск продукту відповідно до скоригованих уподобань клієнта.

Має сенс виокремити основні вигоди від утримання лояльних споживачів, як цільового сегмента ринку, у посткоронавірусній перспективі для готельно-ресторанної компанії: 1) ефективна маркетингова комунікація по лінії «фірма-споживач»; 2) множинність повторних покупок різних товарів, послуг, сервісів підприємства одним споживачем; 3) витрати на створення мережі прихильників і лояльних споживачів частково відшкодовують витрати на розробку комплексу стимулювання і системи просування для нових груп клієнтів (економія коштів); 4) формування з їх допомогою орга-

нізаційної культури гармонійної організації; 5) використання сегменту лояльних споживачів у якості інструменту залучення додаткових споживачів і покупців комплексного продукту підприємства [10].

У свою чергу, базовими вимогами до підприємства-виробника комплексного готельно-ресторанного продукту з боку лояльних споживачів є: 1) постійна модернізація складових продукту; 2) створення унікальності і впровадження ціннісної системи споживання готельно-ресторанного продукту (імідж, якість, престиж, раціональність, тощо); 3) надання актуальної своєчасної повноцінної інформації про нові, оновлені, вдосконалені товари, послуги, сервіси компанії;

4) створення digital-простору з метою повноцінного спілкування споживачів даного сегменту в соціальних мережах, оцінки продукту, оголошення думок; 5) надання можливості самообслуговування в межах цифрового простору фірми.

Менеджменту готельно-ресторанної фірми при формуванні посткоронавірусної маркетингової політики утримання споживачів слід усвідомити пріоритетність наступних векторів: 1) більш сприятливою моделлю ринку є монополістична конкуренція; 2) споживча цінність продукту є основою збереження сегменту ринку лояльних клієнтів; 3) лояльність споживачів в умовах пандемії COVID-19 є досить нестабільним критерієм оцінки маркетингової політики; 4) якість товарів, послуг, сервісів фірми є важливим критерієм для утримання споживача і надання йому статусу прихильника; 5) повторний продаж продукту цільовому сегменту спо-

Таблиця 1

Напрямки формування набору маркетингових функцій

Напрямок	Зміст набору посткоронавірусних маркетингових функцій
Розробка посткоронавірусних маркетингових стратегій	аналізування сильних-слабких сторін готельно-ресторанної компанії; моніторинг потенціалу сегмента лояльних клієнтів; галузевий аудит; оцінювання потенціалу мікросегментів; аналізування конкурентів; вивчення відносин з клієнтами та партнерами; оцінювання впливу зовнішнього середовища; ревізія маркетингу; маркетинговий аудит внутрішнього середовища; оцінювання шляхів модернізації традиційного і розробки інноваційного продукту; розробка плану маркетингу; контроль маркетингових заходів
Організація просування готельно-ресторанного продукту споживачам	аналізування торгових потоків; аналізування ефективності каналів збуту; методи стимулювання попиту; розробка ефективних каналів взаємодії; специфіка проведення віртуальних демонстрацій; організація digital-презентацій; розробка рекламної політики
Поскоронавірусна сегментація ринку лояльних споживачів	модернізована сегментація ринку за типовими (географічний, демографічний, психографічний, поведінковий) принципами; науковий синтез світового досвіду відносно новітніх критеріїв посткоронавірусної сегментації; виокремлення інноваційних підходів щодо поділу сегментів ринку лояльних споживачів на мікросегменти; моніторинг новітніх позицій конкурентів
Позиціонування комплексного готельно-ресторанного продукту	виявлення найбільш привабливих мікросегментів за певними критеріями; розробка інноваційної маркетингової стратегії, тактики, політики охоплення ринку; позиціонування продукту у реальному, віртуальному просторі, свідомості, підсвідомості лояльних споживачів; вибір digital-сервісів для комунікацій
Формування ціни на готельно-ресторанні послуги та сервіси	визначення оптимальної ціни на конкретному сегменті ринку лояльних споживачів з урахуванням ринкових умов; аналізування цін конкурентів; аналізування і розробка ефективної посткоронавірусної політики знижок; формування лояльної інтегрованої ціни
Аналізування специфіки сегменту лояльних споживачів	виокремлення вагомих груп лояльних клієнтів; відстеження частоти і повторюваності відвідування готельно-ресторанного закладу; оцінювання структури покупок та середнього чеку; аналізування платоспроможності певних груп лояльних споживачів; аналізування впливу характеристик продукту на рішення про покупку
Міжнародний маркетинг	дослідження зарубіжних сегментів ринку лояльних клієнтів; аналізування доцільності посткоронавірусного утримання клієнтів з зовнішнього ринку; надання можливостей доступу цільових груп до digital-сервісів готельно-ресторанного підприємства; широкомасштабна цифровізація міжнародного бізнесу фірми
Оцінювання ефективності роботи відділу маркетингу	аудит критеріїв ефективності та їх модернізація; оцінювання рівня діджиталізації бізнесу; аудит маркетингових заходів у digital-просторі; контроль реалізації посткоронавірусної політики формування прихильників комплексного продукту компанії
Вдосконалення техніки роботи маркетингового персоналу компанії	діагностика системи технологічного забезпечення умов праці; аудит компетентностей персоналу; оцінювання компетентностей; організація тренінгів, семінарів, вебінарів для співробітників відділу маркетингу; орієнтація персоналу у digital-просторі
Організація ефективної комунікаційної політики	оцінювання рівня цифровізації каналів комунікацій; проведення ефективних маркетингових досліджень мікросегментів ринку лояльних споживачів; впровадження інноваційних технологій комунікацій; фіксація зворотнього зв'язку у digital-просторі

живачів потребує постійного оновлення комплексу маркетингу.

Процесу розробки зазначеної політики повинно передувати аналізування: 1) наявності сталого сегменту споживачів комплексного готельно-ресторанного продукту; 2) конкурентів з ринковою пропозицією продукту-аналогу; 3) обсягу реалізації конкретного виду товару, послуги, сервісу за певний період; 4) інноваційної активності конкурентів за різними критеріями; 5) ключових факторів успіху комплексного продукту (унікальність, якість, імідж, ціна, технологічний рівень обслуговування клієнтів, digital-сервіс); 6) стабільності посткоронавірусного прогнозного попиту на певні одиниці товарів, послуг, сервісів підприємства.

Головною метою посткоронавірусної політики утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту є встановлення

довгострокових партнерських стосунків між виробником та споживачами на засадах взаємовигідної реалізації інтересів сторін. Базовими задачами цієї політики мають бути: 1) забезпечення доброзичливих відносин між споживачами, фірмою й діловими партнерами, які поставляють супутні товари та виконують допоміжні та обслуговуючі функції; 2) створення та належна підтримка сучасного digital-простору для цифровізації відносин з сегментом лояльних клієнтів; 3) запровадження прозорої політики комунікацій та інформування споживачів про зміни в діяльності підприємства щодо випуску комплексного готельно-ресторанного продукту; 4) спонукання споживачів до певних дій у напрямку реалізації інтересів компанії; 5) залучення клієнтів до процесу поширення позитивної інформації про продукт і компанію; 6) формування сприятливого іміджу та прива-

бливості комплексного готельно-ресторанного продукту; 7) підключення клієнтів до «клубної» системи збуту.

Для подолання перешкод на шляху до реалізації посткоронавірусної політики утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту вітчизняному підприємству слід повністю реформувати організаційну структуру маркетингу і виокремити підрозділи, які функціонально мають відповідати за сегмент ринку лояльних споживачів. В посткоронавірусному середовищі зможуть забезпечити собі сталі позиції у взаємовідносинах з клієнтами лише ті готельно-ресторанні компанії, які за період дії COVID-19 набули досвіду утримання даного сегменту клієнтів. Також повинні зазнати змін функції відділу маркетингу підприємства. Посткоронавірусні напрямки формування набору маркетингових функцій щодо взаємодії з сегментом прихильників продукту компанії представлено у табл. 1.

Для ефективної взаємодії й управління певним мікросегментом ринку лояльних споживачів, необхідно: 1) знати, вивчати, аналізувати факти, які пов'язані з певним сегментом споживачів комплексного готельно-ресторанного продукту (регулярно проводити ретроспективне аналізування, встановлювати логіку розвитку подій в даному сегменті щодо налагодження ефективної взаємодії з клієнтами, впровадити механізм діагностики проблем в процесі задоволення їх інтересів); 2) прогнозувати майбутні цілі посткоронавірусного розвитку сегмента, причому цілі і завдання повинні бути об'єктами постійного моніторингу та контролю, розробляти і оновлювати стратегічну концепцію, стратегію дій, які спрямовані на реалізацію можливостей інноваційного продукту щодо задоволення потреб; 3) організовувати, забезпечувати, об'єднувати ресурси, технології продажу для їх раціонального використання в управлінні розвитком сегмента лояльних споживачів; 4) створювати адекватні маркетингові структури для забезпечення реалізації стратегічних, тактичних, оперативних цілей щодо утримання клієнтів сегмента; 5) забезпечувати координацію й інтеграцію дій підрозділів і фахівців, які беруть участь в створенні споживчої цінності комплексного продукту.

Висновки. Таким чином, посткоронавірусна політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту: може бути використана як ефективний інструмент визначення економічного розвитку і напрямків структурної перебудови готельно-ресторанної компанії за умов обмежених ресурсів; сприятиме прискоренню трансформації економічної і соціальної систем, при цьому допомагаючи контролювати зміни пропозиції й попиту; допомагатиме просуванню інноваційних ідей трансформації товарів, послуг, сервісів компанії через їх сприйняття сегментом лояльних споживачів; має визначити цифровий шлях

щодо можливості адекватного представлення готельно-ресторанного продукту у цифровому просторі; створить потенціал для диверсифікації товарів, послуг, сервісів компанії, зростання обсягу їх продажу.

Подальші наукові розробки мають бути перспективними в напрямку створення цифрової системи обліку сегменту лояльних клієнтів підприємства, а також діагностики рівня впливу даного сегменту на інші мікросегменти споживачів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2021)
2. Дурович А.П. Маркетинг в туризме : учебное пособие. Минск : Новое знание, 2003. 496 с.
3. Корнієнко О.М., Кукліна Т.С. Міжнародний готельний бізнес: проблеми та перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/31_2019ukr/6.pdf.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 800 с.
5. Кифяк В.Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Київ, Чернівці : Книги-XXI, 2010.
6. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
7. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
8. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1(11)/20. С. 50–60.
9. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку. Колективна монографія. Кол. авторів / за ред. В. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
10. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. Колективна монографія / за ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.
11. Zhuravlova S. Development of ecological competence in modern specialists. *XIX International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019*. 28.06-7.07, 2019. URL: <https://www.iaeg.info/event/xix-international-multidisciplinary-scientific-geoconference-sgem-2019/> (дата звернення: 21.05.2021).

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. [ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua/). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
2. Durovych A.P. (2003) *Marketing v turizme: uchebnoe posobie* [Marketing in tourism: a textbook]. Minsk: Novoe znanie.
3. Kornienko O., Kuklina T. (2019) *Mizhnarodnyi hotelnyi biznes: problemy ta perspektyvy* [International hotel business: problems & prospects]. *Infrastruktura rynku (electronic journal)*, no. 31, pp. 27–30. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_ukr/6.pdf. (accessed 10 February 2021).
4. Kotler F. (eds.) (2003) *Marketynh menedzhment* [Marketing management]. Sankt-Peterburh: Pyter. (in Russian)
5. Kyfiak V.F. (2010) *Stratehiia rozvytku terytorialnykh rekreatsiynykh system: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Strategy of development of territorial recreational systems: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv; Chernivtsi: Knyhy-KHKH. (in Ukrainian)
6. Melnychenko O.A., Shvedun V.O. (2017) *Osoblyvosti rozvytku indusriyi turyzmu v Ukrayini* [Features of the tourism industry in Ukraine]. Kharkiv: Vyd-vo NUTSZU. (in Ukrainian)



7. Strashynska L.V. (2011) *Marketynh hotelnoho i restorannoho gospodarstva* [Marketing of hotel and restaurant economy]. Kyiv: NUKHT. (in Ukrainian)
8. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. (2020) Improvement of the qualification of small& micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Ekonomichnyy visnyk DVNZ «UDKHTU»*, no. 1(11)/20, pp. 50–60.
9. Zaitseva V.M. (ed.) (2017) *Industriia hostynnosti v Ukraini: stan i tendentsii rozvytku* [Hospitality industry in Ukraine: state and trends]. Zaporizhzhia: Prosvita. (in Ukrainian)
10. Zaitseva V.M. (ed.) (2018) *Stratehichne upravlinnia hotelnyy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsiii* [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalization]. Zaporizhzhia: ZNTU. (in Ukrainian)
11. Zhuravlova S. (2019) Development of ecological competence in modern specialists. *Proceedings from XIX International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019*. Available at: <https://www.iaeg.info/event/xix-international-multidisciplinary-scientific-geoconference-sgem-2019>.

*Стаття надійшла до редакції 21.05.2021.
The article was received 21 May 2021.*

СЕКЦІЯ 5

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-9

УДК 336.22:631.15:635.61(477.7)

Лимар В.А.

*кандидат сільськогосподарських наук,
директор Південної державної сільськогосподарської дослідної станції
Інституту водних проблем і меліорації
Національної академії аграрних наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-2655>
E-mail: ipobuaan@gmail.com*

Шашкова Н.І.

*доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8414-1569>
E-mail: shashnin79@gmail.com*

Шабля О.С.

*кандидат економічних наук, заступник директора
Південної державної сільськогосподарської дослідної станції
Інституту водних проблем і меліорації
Національної академії аграрних наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2669-0711>
E-mail: 2412-79@ukr.net*

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТОВАРОВИРОБНИКІВ БАШТАННОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ

У роботі узагальнені основні проблеми при оподаткуванні продукції галузі баштанництва, визначені сучасні тенденції в даній галузі рослинництва та обґрунтовано напрямки вирівнювання конкурентного середовища стосовно різних категорій товаровиробників баштанної продукції задля упорядкування маркетингових каналів збуту продукції галузі баштанництва, вирощеної господарствами населення. Метою статті є узагальнення наявних проблем при оподаткуванні продукції галузі баштанництва, визначити сучасні тенденції в даній сфері та обґрунтувати напрямки вирівнювання конкурентного середовища стосовно різних категорій товаровиробників баштанної продукції задля упорядкування маркетингових каналів збуту продукції галузі баштанництва, вирощеної господарствами населення. Встановлено, що сільськогосподарський сектор виробництва оподатковується або за загальною системою, або за спрощеною системою оподаткування. Та, незважаючи на це, здійснюються й подальші реформи податкового законодавства, які впливають і безпосередньо на виробників продукції. Визначені основні недоліки в системі оподаткування зокрема й галузі баштанництва та запропоновані можливі шляхи його вдосконалення. Одним з перспективних напрямів розв'язання зазначених проблем може стати розвиток сільськогосподарської виробничої кооперації, завданням якої є об'єднання зусиль роздрібних товаровиробників і підвищення їхньої частки у кінцевій вартості аграрної продукції, що реалізується в торговельній мережі. Запропоновано збільшити податкові надходження від реалізації продукції галузі баштанництва, що виробляється господарствами населення за рахунок впорядкування каналів реалізації продукції галузі баштанництва, а саме через її спрямування в офіційний маркетинговий ланцюг (виробництво – заготівля – переробка – офіційна торгівля), функціонування якого передбачає сплату обов'язкових платежів його суб'єктам на загальних засадах. Пропонується посилити увагу спеціалізації та концентрації виробництва, створення асоціації різних форм кооперації і агрегації товаровиробників; залучення інвестицій, підвищення капіталізації виробництва у тому числі з боку держави, як головного регулятора умов формування ринкових відносин галузі.

Ключові слова: сільське господарство, баштанництво, господарства населення, податок, кооперація, ринок, маркетинг.

Лымарь В.А. Шашкова Н.И., Шабля А.С. НАЛОГОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ БАХЧЕВОДСТВА НА ЮГЕ УКРАИНЫ

В работе обобщены основные проблемы при налогообложении продукции отрасли бахчеводства, определены современные тенденции в данной отрасли растениеводства и обоснованы направления выравнивания конкурентной среды относительно различных категорий товаропроизводителей бахчевой продукции для составления маркетинговых каналов сбыта продукции, выращенной хозяйствами населения. Целью статьи является обобщение имеющихся проблем при налогообложении продукции отрасли бахчеводства, определить современные тенденции в данной сфере и обосновать направления выравнивания конкурентной среды относительно различных категорий товаропроизводителей бахчевой продукции для составления маркетинговых каналов сбыта продукции отрасли бахчеводства, выращенной хозяйствами населения. Установлено, что сельскохозяйственный сектор производства облагается или по общей системе, или по упрощенной системе налогообложения. Но, несмотря на это, осуществляются и дальнейшие реформы налогового законодательства, влияющие непосредственно на производителей продукции. Определены основные недостатки в системе

налогообложения в том числе и отрасли бахчеводства и предложены возможные пути его совершенствования. Одним из перспективных направлений решения указанных проблем может стать развитие сельскохозяйственной производственной кооперации, задачей которой является объединение усилий раздробленных товаропроизводителей и повышение их доли в конечной стоимости аграрной продукции, реализуемой в торговой сети. Предложено увеличить налоговые поступления от реализации продукции отрасли бахчеводства товары хозяйствами населения за счет упорядочения каналов реализации продукции отрасли бахчеводства, а именно через ее направления в официальную маркетинговую цепочку (производство – заготовка – переработка – официальная торговля), функционирование которой предусматривает уплату обязательных платежей его субъектам на общих основаниях. Предлагается усилить внимание специализации и концентрации производства, создание ассоциации различных форм кооперации и агрегации товаропроизводителей; привлечение инвестиций, повышения капитализации производства в том числе со стороны государства, как главного регулятора условиях формирования рыночных отношений области.

Ключевые слова: сельское хозяйство, бахчеводство, хозяйства населения, налог, кооперация, рынок, маркетинг.

Limar Vladimir, Shahkova Nina, Shablya Alexandr. TAX INCENTIVES OF THE MELON GROWING PRODUCTS IN THE SOUTH OF UKRAINE

The paper summarizes the main problems in the taxation of melons, identifies current trends in this crop and substantiates the direction of leveling the competitive environment for different categories of producers of melons to streamline marketing channels for melons grown by households. The purpose of the article is to summarize the existing problems in the taxation of melon-growing products, to determine current trends in this area and to substantiate the directions of leveling the competitive environment with respect to various categories of melon-and-gourd producers for drawing up marketing channels for the sale of melon-growing products grown by households. It is established that the agricultural sector of production is taxed either under the general system or under the simplified system of taxation. Nevertheless, further reforms of tax legislation are being carried out, which directly affect producers. The main shortcomings in the taxation system, including the melon industry, are identified and possible ways to improve it are suggested. One of the promising directions for solving these problems can be the development of agricultural production cooperation, the task of which is to combine the efforts of fragmented producers and increase their share in the final cost of agricultural products sold in the trade network. It is proposed to increase tax revenues from the sale of products of the melon growing industry, goods by households, by streamlining the channels for selling the products of the melon growing industry, namely, through its direction in the official marketing chain (production – procurement – processing – official trade), the functioning of which provides for the payment of mandatory payments to its subjects on general grounds. It is proposed to increase attention to specialization and concentration of production, to create an association of various forms of cooperation and aggregation of commodity producers; attracting investments, increasing the capitalization of production, including from the state, as the main regulator of the conditions for the formation of market relations in the region.

Keywords: agriculture, melon growing, population farms, tax, cooperation, market, marketing.

Постановка проблеми. За останнє десятиліття в аграрному секторі економіки, зокрема і в галузі баштанництва, відбувся перехід виробництва від крупнотоварних сільськогосподарських підприємств у дрібнотоварні господарства населення, частка яких сьогодні у виробництві складає понад 90%, а це майже 500 тис. т готової продукції. У ситуації, що склалася, господарства населення виявилися найбільш пристосованими до специфіки перехідного періоду до ринку. Без значних капітальних вкладень вони збільшують виробництво продукції, менш залежні від подорожчання енергоносіїв та інших матеріально-технічних ресурсів.

Податкова політика України, щодо аграрного сектору економіки, не відзначається комплексністю та системністю, адже вона має низку недоліків, що не забезпечують формування сприятливого інституційного середовища та вирівнювання умов господарювання в галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема податкового регулювання розвитку на селі переймається досить широке коло науковців та практиків – як аграрного спрямування, які розглядають податковий механізм лише як одну із складових системи фінансового стимулювання, а це М. Малік [1], Л. Молдован [4], А. Жуков [5], І. Костюк [8], М. Вернигора [9], Р. Корінець [11], та ін., так і фахівців, що ґрунтовніше володіють тонкощами формування податкового механізму для особливої групи платників податків, яку являють собою

сільськогосподарські товаровиробники, а саме М. Гриценко [2], Д. Дема [3], Г. Новіков [10], А. Сава [12] й інших експертів [6; 7; 13; 14], які пропонують оптимальні варіанти врегулювання даної проблеми, що забезпечили комплексні інтересів держави та товаровиробників, не спричиняючи виникнення нових проблем і ускладнень у діяльності останніх.

Сучасні фахівці більш концентрують свою увагу на врегулювання питань доцільності надання неприбуткового статусу сільськогосподарським асоціаціям, кооперативам, тощо, тоді як питання оподаткування безпосередньо дрібних товаровиробників у галузі баштанництва практично не висвітлено дослідниками, проте заслуговує спеціального дослідження та врегулювання.

Мета дослідження – узагальнення наявних проблем при оподаткуванні продукції галузі баштанництва, визначити сучасні тенденції в даній сфері та обґрунтувати напрямки вирівнювання конкурентного середовища стосовно різних категорій товаровиробників баштанної продукції задля упорядкування маркетингових каналів збуту продукції галузі баштанництва, виробленої господарствами населення.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Господарства населення, як різновид господарської ініціативи сільського населення у сучасних умовах є однією з ключових форм аграрного виробництва в Україні. Недооцінка державою можливостей, потенціалу і ресурсів даної категорії товаровиробників

здатна призвести до виникнення загрози продовольчої безпеки країни, погіршення рівня життя сільських жителів.

Сучасна структура аграрного виробництва в Україні передбачає, що виробництво найприбутковіших видів сільгосппродукції (зернові, технічні культури) зосереджено у великих сільгоспідприємствах (агрохолдингах), господарства населення не маючи у своєму користуванні значні земельні, фінансові і технічні ресурси здебільшого займаються виробництвом більш трудомістких та менш дохідних видів сільськогосподарської продукції, зокрема картоплі, овочів та баштанних, частка яких становить на рівні 85% (табл. 1).

При цьому належних каналів збуту виробленої господарствами населення продукції в Україні поки ще не сформовано – селяни змушені збувати вироблену продукцію переважно за неофіційними каналами реалізації: з одного боку, – не сплачуючи податки, а з іншого, – не маючи належних гарантій щодо збуту й одержання доходу.

Нині, основними виробниками баштанних культур в Україні є господарства населення, де зосереджено 93,9% площ і вирощується 94,6% баштанної продукції (рис. 1).

Найвищий рівень урожайності баштанних культур у 2019 році був у сільськогосподарських підприємствах – 10,3 т/га, тоді як у господарствах населення лише 8,5 т/га (рис. 2).

Таблиця 1

Структура виробництва сільськогосподарських культур за категоріями господарств в Україні за 2017–2019 рр., %

Культури	2017		2018		2019	
	Підприємства	Господарства населення	Підприємства	Господарства населення	Підприємства	Господарства населення
Культури зернові та зернобобові	77,4	22,6	80,1	19,9	79,8	20,2
Буряк цукровий фабричний	95,6	4,4	95,3	4,7	94,6	5,4
Соняшник	86,6	13,4	86,1	13,9	85,8	14,2
Картопля	1,9	98,1	1,9	98,1	1,8	98,2
Культури овочеві та баштанні	14,5	85,5	14,4	85,6	14,7	85,3

Джерело: побудовано автором за даними [15]

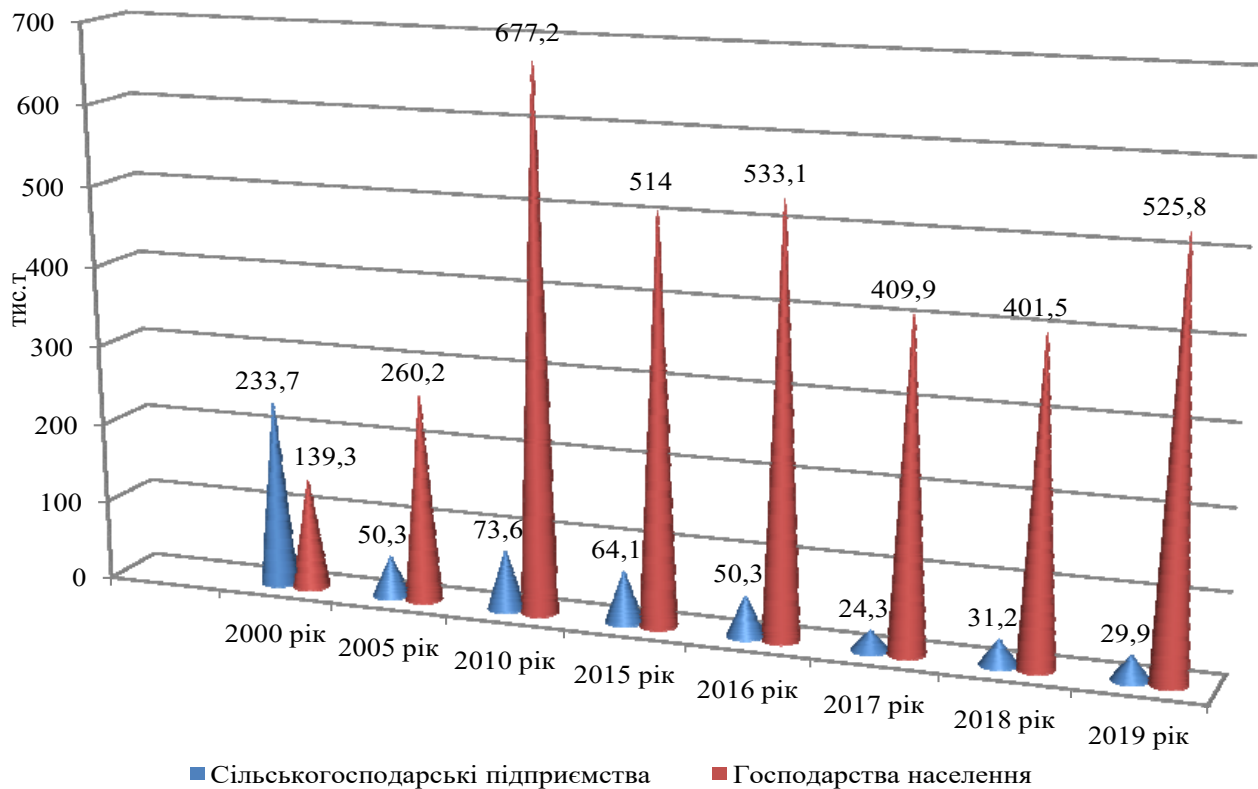


Рис. 1. Валове виробництво баштанних продовольчих культур за категоріями господарств в Україні, тис. т

Джерело: складено автором за даними [15]

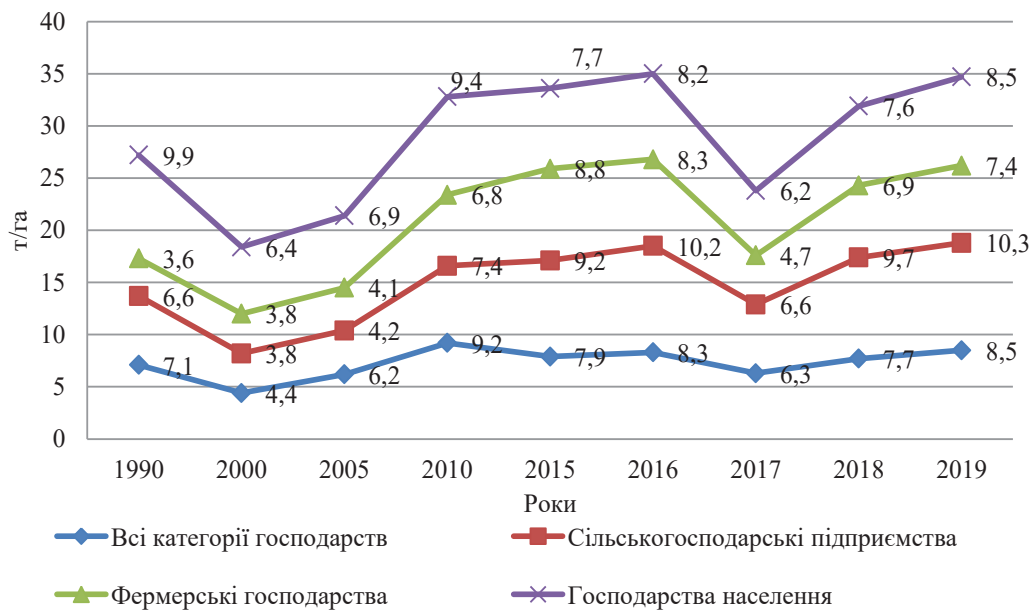


Рис. 2. Рівень урожайності баштанних продовольчих культур за категоріями господарств в Україні, т/га

Джерело: складено автором за даними [15]

Нині частка приватної продукції незмірно зросла, а з нею й безконтрольність у дотриманні відповідних норм і стандартів. Останніми роками спостерігаються негативні тенденції на ринку свіжих баштанних культур, що виробляються господарствами населення, – суттєво знижується частка офіційних каналів реалізації та зростають обсяги тіншових поставок. Якщо держава не вживатиме відповідних заходів щодо підтримки збуту продукції даною категорією товаровиробників, то негативні тенденції продовжуватимуться.

Водночас вирощування баштанних культур в господарствах населення має соціальну спрямованість – з одного боку, це сфера одержання доходів сільськими жителями, з іншого – за рахунок даного сектора досягається необхідний рівень продовольчої безпеки держави. Проте для них не створені однакові конкурентні умови порівняно із сільгосппідприємствами.

Передусім це стосується практики функціонування ПДВ у сільському господарстві, недосконалий механізм застосування якого викривлює конкурентне середовище для окремих категорій товаровиробників, ставить господарства населення в гірше становище порівняно із сільгосппідприємствами, які користуються податковими пільгами, зокрема режимом ПДВ-акумуляції, тоді як господарства населення (як і їхні об'єднання) позбавлені такої можливості. Нині селянські господарства недоодержують значні обсяги доходів через низький рівень цін на власну продукцію, що відповідно позначається на добробуті сільських жителів (рис. 3).

Низький рівень доходів господарств населення також зумовлений, відсутністю стабільних каналів збуту й належної ринкової інфра-

структури, зокрема потужностей для зберігання та доробки продукції. Основними каналами реалізації вирощеного врожаю баштанних культур залишаються оптові ринки сільськогосподарської продукції (ОРСП) та реалізація «з поля» посередникам, проте обидва канали працюють без документального оформлення реалізованої продукції і тим самим минають сплату податків до бюджетів всіх рівнів.

Так, середні гуртові реалізаційні ціни 2020 року на ОРСП «Неждана» (с. Великі Копані Херсонська область) на кавуни свіжі були на 30–40% нижчі від закупівельних цін торговельних мереж у господарств які працюють з належним документальним оформленням вирощеного врожаю.

Дана тенденція зумовлена значною різницею у цінах реалізації за офіційним (мережі супермаркетів, заготівельні організації) та неофіційним каналами реалізації (посередникам, що застосовують спрощені режими оподаткування), яка за нашими дослідженнями коливається в межах від 1,5–2 рази. Разом із тим частка виробника (господарства населення) у кінцевій ціні продукції становить – 20%. Це вказує на непривабливість даних каналів реалізації для населення. З іншого боку, ринок не може запропонувати таким господарствам вищий рівень цін, виходячи з наявного набору функцій, які вони виконують, та ризиків, що притаманні даній категорії постачальників. Зокрема, це відсутність відповідних приміщень для зберігання, доробки та можливостей формування товарних партій необхідних розмірів й елементарної обробки продукції (наприклад, охолодження); наявність високого ризику поставки небезпечної продукції.

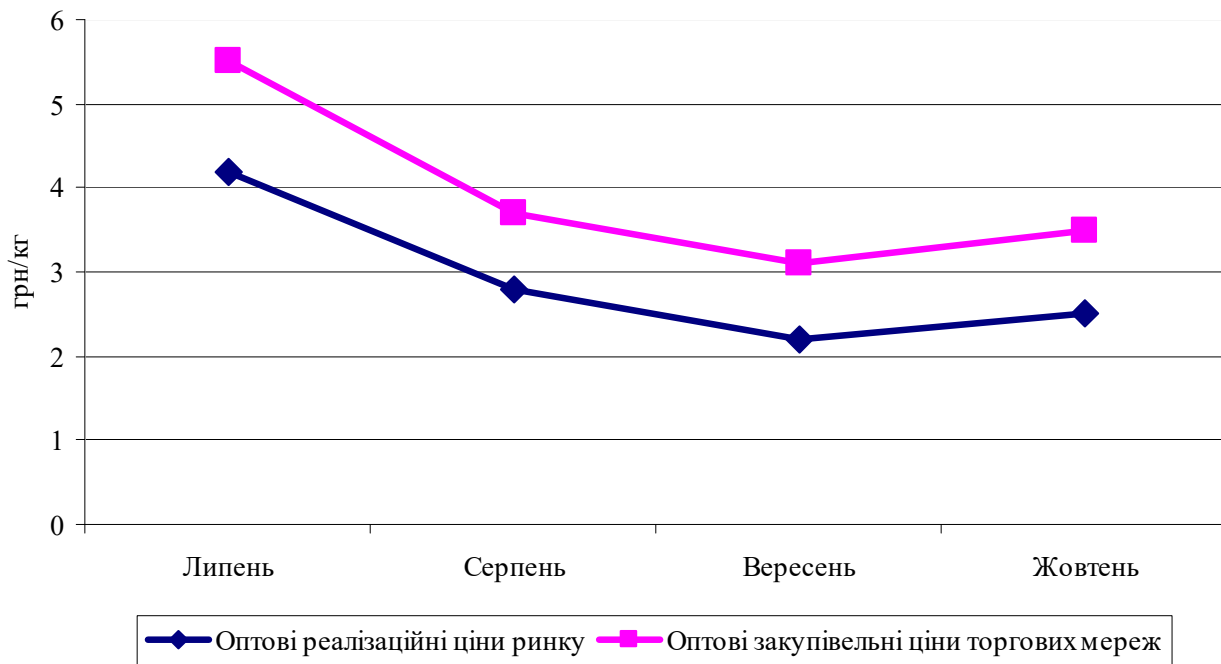


Рис. 3. Середні гуртові реалізаційні ціни на ринку та закупівельні ціни торговельних мереж на кавуні свіжій у 2020 р. в Україні

Джерело: складено автором за даними [16]

Ключовим стимулюючим механізмом системи оподаткування в сільському господарстві раніше було використання спеціального режиму оподаткування податку на додану вартість (ПДВ). З 1 січня 2017 року спеціальний режим оподаткування ПДВ сільськогосподарських підприємств скасовано, оскільки відповідно до підпункту 4 пункту 2 розділу XIX Податкового кодексу України (далі – ПК України) з 01 січня 2017 року стаття 209 ПК України визнається такою, що втратила чинність [17]. Варто зазначити, що питання скасування спеціального режиму ПДВ було вимогою Міжнародного валютного фонду для надання чергового траншу. В Україні цю ініціативу висловлювало Міністерство фінансів, оперуючи тим, що аграрний сектор дає надто мало податкових надходжень. Натомість витрати на різні види допомоги аграрному сектору сягають мільярди гривень, левову частку з яких становить відшкодування ПДВ. Найбільше з цих коштів отримують великі сільськогосподарські товаровиробники, які здатні повністю сплачувати ПДВ. Тобто саме це і стало причиною скасування сплати ПДВ суб'єктами аграрного сектору в Україні.

Враховуючи негативну дію податкового фактора (недосконалість механізму ПДВ), господарства населення змушені збувати продукцію за неофіційними каналами реалізації, які не передбачають відповідного відображення в державній статистичній звітності й сплати належних обов'язкових платежів.

Державу така ситуація також не повинна влаштовувати, оскільки недосконалість марке-

тингових ланцюгів реалізації продукції, виробленої господарствами населення, не забезпечує належного обсягу податкових надходжень, а рівень сплати податків суб'єктами аграрного ринку є мізерним (селянські господарства не сплачують податок на доходи фізичних осіб, а посередники застосовують режим оподаткування для фізичних осіб із фіксованими ставками).

Отже, внаслідок невідпрацьованості податкового механізму при оподаткуванні лише поставок баштанних культур господарствами населення держава втрачає, за нашими розрахунками, від 150 до 350 млн. грн. податкових надходжень щороку, які б вона мала при потрапленні такої продукції в офіційні канали реалізації (за рахунок сплати податків на етапах офіційної торгівлі).

З іншого боку, розвиток сучасних інтеграційних процесів ставить нові вимоги щодо якості та безпечності сільськогосподарської продукції. Для забезпечення можливості офіційного збуту виробники повинні дотримуватися необхідних вимог безпечності, що можливе лише за рахунок технологічного оновлення виробництва (спеціалізовані пункти приймання продукції, швидке охолодження тощо). Самостійно такі проблеми господарства населення розв'язати не в змозі.

Одним з перспективних напрямів розв'язання зазначених проблем може стати розвиток сільськогосподарської виробничої кооперації, завданням якої є об'єднання зусиль роздрібних товаровиробників і підвищення їхньої частки у кінцевій вартості аграрної продукції, що реалі-

зується в торговельній мережі (маркетах, торгових точках).

Як свідчать дані таблиці 2, нині сільськогосподарська кооперація в Україні розвивається досить повільно. Кількість сільськогосподарських виробничих кооперативів (СВК) у динаміці має низькі темпи зростання, лише 7 одиниць за останні п'ять років, на відміну від обслуговуючих – кількість яких за аналогічний період збільшилася на 320 одиниць, або 64 кооперативи в рік.

Проте частка реально діючих, за оцінками експертів з них навіть зменшується та становить близько третини від офіційно зареєстрованих (не перевищує показника в один діючий кооператив на один адміністративний район).

Причинами цього є, поряд з іншим, також негативна дія

податкового фактора, зокрема, відсутність будь-якої законодавчої можливості скористатися податковими пільгами. Як наслідок, об'єднання у виробничий кооператив замість очікуваного зростання доходів селянських господарств (його членів) призводить, навпаки, до їх зменшення. Серед причин цього можна виділити наступні:

- відсутність державної довгострокової стратегії щодо розвитку аграрного бізнесу в Україні, і значним стримувальним чинником у його розвитку є саме недосконалість нормативної бази, і не можна стверджувати, що вона є відпрацьована достатньо і діє безвідмовно;

- ігнорування специфіки продовольчого виробництва, тому варто було будувати її таким чином, щоб через неї передбачалося створення умов для товаровиробника, за яких він був би зацікавлений у збільшенні доходів, а на сьогодні у нашій країні вона спрямована в протилежному напрямі;

- розвиток аграрного бізнесу не можна забезпечити за рахунок лише закликів, гасел чи навіть досконалої законодавчої бази. Фундаментальна ідея ринкової економіки – це ідея вільної конкуренції [18].

Таким чином, належне виконання наведених завдань організаційно-економічного механізму розвитку агробізнесу в Україні необхідно насамперед пов'язувати з розробкою державної стратегії податкової політики, чітким розмежуванням функцій держави і ринкового саморегулювання, переходом до ринкових методів аграрної та продовольчої політики [19].

Багато науковців стверджують, що внесення подальших змін до ПКУ в частині оподатку-

вання аграрних товаровиробників повинно здійснюватися із дотриманням таких вимог: врахування особливостей сільськогосподарського товаровиробництва; однакове відношення до всіх сільськогосподарських товаровиробників; необхідно враховувати взаємозалежність сільськогосподарських підприємств та інших господарюючих суб'єктів; побудувати систему оподаткування на базі плати за землю та рівномірного податкового навантаження з урахуванням дохідності виробництва; забезпечити малим сільськогосподарським підприємствам об'єктивні пільги та преференції в оподаткуванні [20].

Отже, в Україні склалася неефективна стихійна структура аграрного ринку в сегменті господарств населення, основною причиною чого є податковий фактор. Зокрема, понад 80 % овочеваштанної продукції доходять від виробника до споживача, оминаючи офіційні канали реалізації та сплату належних обов'язкових платежів до бюджету й державних цільових фондів. У вигазі від цього залишаються лише посередники, тоді як виробники та держава недодержують доходи.

Значна роздрібненість товаровиробників, відсутність єдиної цінової політики, можливості забезпечення інших функцій (зберігання, формування товарних партій, первинна обробка / доробка продукції тощо) призводить до втрати значної частини доходів господарств населення.

Із метою підвищення рівня доходів селянських господарств, упорядкування відповідного сегмента аграрного ринку за рахунок розвитку сільськогосподарської кооперації необхідно переглянути практику застосування податкових пільг для суб'єктів агропромислового виробництва.

Висновки. Наявні податкові перепони стримують розвиток сільськогосподарської виробничої кооперації. Вдосконалення механізму оподаткування у сфері сільськогосподарського виробництва сприятиме розвитку сільськогосподарської виробничої кооперації за рахунок усунення податкових перешкод у їх діяльності, що в свою чергу зумовить зростання доходів сільського населення та забезпечить:

- підвищення доходів сільських жителів – виробників за рахунок формування сприятливої ціни на власно вироблену продукцію й поєднання окремих функцій (формування партій, первинна обробка / доробка);

- впорядкування маркетингових ланцюгів збуту сільгосппродукції, що виробляється гос-

Таблиця 2

Динаміка розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні за 2016–2020 рр., одиниць

	2016	2017	2018	2019	2020	2020 р. + - до 2016 р.
Кооперативи, всього	25763	26460	26985	27524	28106	+2343
В. т. ч. сільськогосподарські виробничі	998	997	996	1005	1005	+7
Сільськогосподарські обслуговуючі	949	1017	1073	1207	1269	+320

Джерело: побудовано автором за даними [17]

подарствами населення, за рахунок її спрямування у СВК, що підвищить обсяги виробництва та достовірність статистичних показників обсягів виробництва у даному секторі;

– наповнення якісною сировиною виробничих потужностей переробних підприємств шляхом формування товарних партій продукції, що виробляється селянами й реалізується через СВК;

– збільшення податкових надходжень за рахунок впорядкування каналів реалізації продукції господарств населення та її спрямування в офіційний маркетинговий ланцюг (виробництво – заготівля – переробка – офіційна торгівля), функціонування якого передбачає сплату обов'язкових платежів його суб'єктам на загальних засадах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Малік М., Лузан Ю. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2010. №3. С. 5–12.
- Гриценко М., Вернигора М. Чому в Україні не розвиваються сільськогосподарські кооперативи / Galinfo, Національний прес-клуб «Українська перспектива». URL: <http://galinfo.com.ua/news/108592.html> (дата звернення: 11.03.2021).
- Дема Д.І., Дема О.Д. До питання неприбуткового статусу сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 1. Т. 2. URL: http://www.znau.edu.ua/visnik/2012_1_2/91.pdf. (дата звернення: 11.03.2021).
- Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів: аналітичне дослідження / [уклад.: С. Курдицький (гол. ред.), В. Бондарчук, Д. Алколей, Л. Молдаван та ін.]. Київ, 2011. 92 с.
- Жуков А.С. Кооперация личных подсобных хозяйств необходима. *АПК: экономика, управление*. 2013. № 3. С. 32–36.
- Занько Б.М. Бухгалтерский и налоговый учет комиссионных операций. *Справочник экономиста*. 2012. № 9(105). С. 43–58.
- Караваєва О. Могутня купка. *Агрогроші*. 2012. № 2(5), берез. С. 28–31.
- Костиук І. Селяни не вступатимуть до молочних кооперативів / *ВідомостіUA.com*, 2008–2014, 20 грудня 2012 р. URL: <http://vidomosti-ua.com/newspaper/56649>. (дата звернення: 11.03.2021).
- Вернигора М. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперация потребує сприятливого оподаткування / *Newspaper.net*, Національний прес-клуб «Українська перспектива». URL: <http://lenta.newspaper.net/ua/news?id=236515836&date=2013-0-25>. (дата звернення: 11.03.2021).
- Новіков Г. Кооперативи допоможуть селянам створити власний конкурентоздатний бізнес. *Gazeta.ua*. 2013. 17 квіт. URL: <http://gazeta.ua/articles/economics/ekspert-kooperatividopomozhut-selyanam-stvoriti-vlasnij-konkurentozdatnij-biznes-1493457> (дата звернення: 12.03.2021).
- Сільськогосподарська обслуговуюча кооперация : Словник-довідник ; за ред. Р.Я. Корінця, М.П. Гриценка, М.Й. Маліка. Львів : НВФ «Українські технології», 2010. 160 с.
- Сава А. Правові засади оподаткування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / РЦ наукового забезпечення АПВ, Тернопільська ДСГДС ІКСГП НААН. Матеріали Інтернет конференції 6–7 трав. 2010 року. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/44_pravovi_zasadi_opodatkovannja_silskogospodarskikh_obslogo_vjuchikh_kooperativiv/1-1-0-48. (дата звернення: 12.03.2021).
- Гончаренко В.В., Воскобийник Ю.П., Зіновчук В.В. та ін. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив : практичний посіб. / за ред. М.П. Гриценка. Київ : ІАЕ, 2009. 102 с.
- Бережна Ю., Крижанівський О., Левченко О., Гижко Н. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи : Методичні рекомендації / Вінницька ОДА, ГУ ПАР, ГО «Подільська СДС». Вінниця : Вінницька газ., 2009. 196 с.
- Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами та по регіонах за 2019 рік (остаточні данні). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/pvzu/pvzu2019_xl_ost.zip (дата звернення: 22.03.2021).
- Середні гуртові реалізаційні ціни на ринку та закупівельні ціни торговельних мереж на кавуни свіжі у 2020 р. в Україні. URL: <http://v-kopani.biz.ua/arbuz/> (дата звернення: 12.03.2021).
- Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2019 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/pvzu/pvzu2019_xl_ost.zip (дата звернення: 22.03.2021).
- Податковий Кодекс України: кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 11.03.2021).
- Босенко А.В. Організаційно-економічний механізм управління оподаткуванням сільськогосподарських товаровиробників в умовах поглиблення інтеграційних процесів : дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Кіровоград, 2016. 271 с.
- Ковальчук І.В. Гармонізація податкового законодавства України та ЄС у сфері оподаткування агробізнесу. *Polish science journal* (issue 2(23), 2020). Warsaw: Sp. z o. o. «iScience». P. 157–161.
- Заболотний В.С. Оподаткування сільськогосподарських підприємств в Україні: проблеми та перспективи. *Perspectives of world science and education. Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2019. P. 422–427. URL: <http://sciconf.com.ua> (дата звернення: 11.03.2021).

REFERENCES:

- Malik M., Luzan Yu. (2010) Problemi pytannia rozvytku kooperatsii ta intehtatsiinykh vidnosyn v APK [Problematic issues of cooperation and integration relations in the agro-industrial complex]. *Ekononika APK*, no. 3, pp. 5–12. (in Ukrainian)
- Hrytsenko M., Vernyhora M. Chomu v Ukraini ne rozvyvaiutsia silskohospodarski kooperatyvy [Why agricultural cooperatives are not developing in Ukraine] / Galinfo, Natsionalnyi pres-klub «Ukrainska perspektyva». Available at: <http://galinfo.com.ua/news/108592.html> (accessed 11 March 2021).
- Dema D.I., Dema O.D. (2012) Do pytannia neprybutkovoho statusu silskohospodarskykh obsluhovuiuchykh kooperatyviv [On the issue of non-profit status of agricultural service cooperatives]. *Visnyk ZhNAEU*, no. 1. T. 2. Available at: http://www.znau.edu.ua/visnik/2012_1_2/91.pdf. (accessed 11 March 2021).
- Dosvid Kanady ta krain YeS u sferi polityky z pidtrymky rozvytku silskohospodarskykh obsluhovuiuchykh kooperatyviv: analitychne doslidzhennia / [uklad.: S. Kurdytskyi (hol. red.), V. Bondarchuk, D. Alkolei, L. Moldavan ta in.]. Kyiv, 2011. 92 p. (in Ukrainian)
- Zhukov A.S. (2013) Kooperatsiya lichnyih podsobnyih hozyaystv neobhodima [Cooperation of personal subsidiary plots is necessary]. *APK: ekonomika, upravlenie*, no. 3, pp. 32–36.
- Zanko B.M. (2012) Buhgalterskiy i nalogovyyi uchet komissionnykh operatsiy [Accounting and tax accounting of commission transactions]. *Spravochnik ekonomista*, no. 105, pp. 43–58.
- Karavaieva O. (2012) Mohutnia kupka [Mighty handful]. *Ahrogroshi*, no. 2 (5), berez., pp. 28–31. (in Ukrainian)
- Kostiuk I. Seliany ne vstupyatmut do molochnykh kooperatyviv [Peasants will not join dairy cooperatives] / *VidomostiUA.com*, 2008–2014, 20 hrudnia 2012 r. Available at: <http://vidomosti-ua.com/newspaper/56649>. (accessed 11 March 2021).
- Vernyhora M. Silskohospodarska obsluhovuiucha kooperatsiia potrebuie spryiatlyvoho opodatkovannia [Agricultural service cooperatives need favorable taxation] / *Newspaper.net*,

- Natsionalnyi pres-klub «Ukrainska perspektyva». Available at: <http://lenta.newspaper.net/ua/news?id=236515836&date=2013-10-25>. (accessed 11 March 2021).
10. Novikov H. Kooperatyvy dopomozhut selianam stvority vlasnyi konkurentozdatnyi biznes [Cooperatives will help farmers create their own competitive businesses]. *Gazeta.ua*. 2013. 17 kvit. Available at: http://gazeta.ua/articles/economics/_ekspert-kooperativodopomozhut-selyanam-stvoriti-vlasnij-konkurentozdatnij-biznes-/493457 (accessed 12 March 2021).
 11. Silskohospodarska obsluhovuiucha kooperatsiia: Slovnyk-dovidnyk ; za red. R.Ia. Korintsia, M.P. Hrytsenka, M.I. Malika. Lviv: NVF «Ukrainski tekhnolohii», 2010. 160 p. (in Ukrainian)
 12. Sava A. Pravovi zasady opodatkovannia silskohospodarskykh obsluhovuiuchykh kooperatyviv [Legal bases of taxation of agricultural service cooperatives] / RTs naukovoho zabezpechennia APV, Ternopil'ska DSHDS IKSHP NAAN. Materialy Internet konferentsii 6–7 trav. 2010 roku. Available at: http://confiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/44_ppravovi_zasadi_opodatkovannja_silskogospodarskikh_obsługovujuchikh_kooperativiv/1-1-0-48. (accessed 12 March 2021).
 13. Honcharenko V.V., Voskobiinyk Yu.P., Zinovchuk V.V. ta in. (2009) Silskohospodarskyi obsluhovuiuchyi kooperatyv : praktychnyi posib. [Agricultural Service Cooperative: A Practical Guide] / za red. M.P. Hrytsenka. Kyiv: IAE, 102 p. (in Ukrainian)
 14. Berezna Yu., Kryzhanivskyi O., Levchenko O., Hyzhko N. (2009) Silskohospodarski obsluhovuiuchi kooperatyvy: Metodychni rekomendatsii [Agricultural service cooperatives: Guidelines]. Vinnytska ODA, HU PAR, HO «Podilska SDS». Vinnytsia: Vinnytska haz., 196 p. (in Ukrainian)
 15. Ploshchi, valovi zbory ta urozhainist silskohospodarskykh kultur za yikh vydamy ta po rehionakh za 2019 rik (ostatochni danni) [Areas, gross harvests and crop yields by their types and by regions for 2019 (final data)]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/pvzu/pvzu2019_xl_ost.zip (accessed 22 March 2021).
 16. Seredni hurtovi realizatsiini tsyny na rynku ta zakupivelni tsyny torhivelykh merezh na kavuny svizhi u 2020 r. v Ukraini [Average wholesale sales prices on the market and purchase prices of retail chains for fresh watermelons in 2020 in Ukraine]. Available at: <http://v-kopani.biz.ua/arbuz/> (accessed 12 March 2021).
 17. Statystychnyi zbirnyk «Sil'ske hospodarstvo Ukrainy» za 2019 rik [Statistical collection "Agriculture of Ukraine" for 2019]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/pvzu/pvzu2019_xl_ost.zip (accessed 22 March 2021).
 18. 18. Podatkovyi Kodeks Ukrainy: kodeks Ukrainy vid 02 hrudnia 2010 r. № 2755-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy [Tax Code of Ukraine: Code of Ukraine of December 2, 2010 № 2755-VI]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 11 March 2021).
 19. Bosenko A.V. (2016) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia opodatkovanniam silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv v umovakh pohlyblennia intehratsiinykh protsesiv [Organizational and economic mechanism of taxation management of agricultural producers in the conditions of deepening integration processes]: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.03. Kirovohrad, 271 p. (in Ukrainian)
 20. Kovalchuk I.V. (2020) Harmonizatsiia podatkovoho zakonodavstva Ukrainy ta YeS u sferi opodatkovannia ahrobiznesu [Harmonization of tax legislation of Ukraine and the EU in the field of agribusiness taxation]. *Rolish science journal* (issue 2(23)). Warsaw: Sp. z o. o. «iScience». P. 157–161. (in Ukrainian)
 21. Zabolotnyi V.S. (2019) Opodatkovannia silskohospodarskykh pidpryemstv v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Taxation of agricultural enterprises in Ukraine: problems and prospects]. *Perspectives of world science and education*. Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. P. 422–427. Available at: <http://sciconf.com.ua> (accessed 11 March 2021).

*Стаття надійшла до редакції 08.06.2021.
The article was received 08 June 2021.*

СЕКЦІЯ 6 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-10

UDC 338.432

Zharikova Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Banking and Insurance
National University of Life and Environmental Science of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1259-1712>
E-mail: ele0309@ukr.net*

Pashchenko Oksana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory
National University of Life and Environmental Science of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0603-8072>
E-mail: opashchenko26@gmail.com*

FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF AGRIBUSINESS ACCORDING TO INTERNATIONAL STANDARDS

This article reveals the essence of financial and economic activity of agribusiness according to international standards. The activity of small enterprises, which produce 60-80% of GDP and employ about 70% of the working population, are the main producers in many countries, and it is proved that small business contributes to a fair competitive market by producing a wide range of high quality goods and services. Its importance in the agricultural sector requires the attention of public authorities, as well as scientific and public organizations. According to the financial and economic analysis, it is proved that small farms must be provided with the necessary socio-economic conditions for commodity production. Thus, small businesses need to create dairy farms in the livestock sector, and their activities must meet the requirements of European standards, comply with environmental standards and safety of dairy consumption. Despite the fact that the share of households was 76% of all categories of farms in total milk production, its production requires capital investment in Ukraine. Cooperation is an important way to increase the efficiency of small farms. Service cooperatives can organize the sale and processing of products, provide the farm with feed, equipment and advanced technologies, which will help increase the productivity and economic efficiency of each member of the service cooperative. As a result of the study, it was found that in terms of efficiency and quality, large agricultural enterprises are of great importance in milk production. However, public policy should promote milk production in households and small farms, as they concentrate almost 76% of milk production. Based on the study, we can conclude that currently the problem of the economy is to provide competitive and high-quality marketable dairy products and obtain a large amount of raw milk, and for this it is necessary to keep highly productive breeds of animals, introduce high-performance equipment and new production technologies. milk and quality control of raw milk at all stages of its production and sale to dairy enterprises. It is not possible for households and small farms to carry out these measures on their own. This is possible through the cooperation of small businesses, which will promote the production of quality dairy products, increase productivity and economic efficiency of each member of the cooperative, as well as government support.

Keywords: agricultural enterprises, households, farms, milk production, production competitiveness, servicing cooperatives.

Жарікова О.Б., Пащенко О.В. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ

У даній статті розкрито сутність фінансово-економічної діяльності агробізнесу за міжнародними стандартами. На основі власних досліджень практично та теоретично обґрунтовано діяльність малих підприємств, що виробляють 60-80% ВВП і зайняті близько 70% працездатного населення, є основними виробниками в багатьох країнах, а також доведено, що малий бізнес сприяє формуванню справедливого конкурентного ринку, виробляючи широкий асортимент високоякісних товарів та послуг. Його значення в аграрному секторі вимагає уваги державних органів влади, а також наукових та громадських організацій. За здійсненим фінансово-економічним аналізом доведено, що маленькі фермерські господарства повинні бути забезпечені необхідними соціально-економічними умовами для товарного виробництва. Охарактеризовано, малому бізнесу потрібно створити молочні ферми у галузі тваринництва, а їх діяльність повинна відповідати вимогам європейських стандартів, дотримуватися норм щодо охорони навколишнього середовища та безпеки споживання молочних продуктів. Незважаючи на те, що частка домогосподарств становила 76% усіх категорій ферм у загальному виробництві молока, його виробництво вимагає капітальних вкладень в Україну. Співпраця є важливим способом підвищення ефективності діяльності малих фермерських господарств. Обслуговуючі кооперативи можуть організувати збут та переробку продукції, забезпечувати ферму кормами, технічними засобами та передовими технологіями, що допоможе підвищити продуктивність та економічну ефективність кожного члена обслуговуючого кооперативу. В результаті проведеного дослідження виявлено, що з точки зору ефективності та якості, великі аграрні підприємства мають велике значення у виробництві молока. Однак державна політика повинна сприяти виробництву молока в домашніх господарствах та невеликих фермерських господарствах, оскільки вони концентрують майже 76% виробництва молока. На основі проведених розрахунків доведено, що в даний час проблема економіки полягає у забезпеченні конкурентоспроможної та якісної товарної молочної продукції та отриманні великої кількості молочної сировини, а для цього необхідно утримувати високопродуктивні породи тварин,

впроваджувати високопродуктивні технічні засоби та нові технології виробництва, зберігання сирого молока та контролю якості молочного сировини на всіх етапах його виробництва та реалізації молочним підприємствам. Встановлено, що домогосподарства та дрібним фермерським господарствам неможливо здійснити ці заходи самостійно, лише можливо завдяки співпраці малих підприємств, що сприятиме виробництву якісної молочної продукції, підвищенню продуктивності та економічної ефективності кожного члена кооперативу, а також державній підтримці.

Ключові слова: аграрні підприємства, домогосподарства, ферми, виробництво молока, конкурентоспроможність виробництва, обслуговування кооперативів.

Жарикова О.Б., Пащенко О.В. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АГРОБИЗНЕСА ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

В данной статье раскрыта сущность финансово-экономической деятельности агробизнеса по международным стандартам. Теоретически обосновано деятельность малых предприятий, производящих 60-80% ВВП и занято около 70% трудоспособного населения, являются основными производителями во многих странах, а также доказано, что малый бизнес способствует формированию справедливого конкурентного рынка, производя широкий ассортимент высококачественных товаров и услуг. Его значение в аграрном секторе требует внимания государственных органов власти, а также научных и общественных организаций. По осуществленным финансово-экономическим анализом доказано, что маленькие фермерские хозяйства должны быть обеспечены необходимыми социально-экономическими условиями для товарного производства. Таким образом, малому бизнесу нужно создать молочные фермы в области животноводства, а их деятельность должна соответствовать требованиям европейских стандартов, соблюдать нормы по охране окружающей среды и безопасности потребления молочных продуктов. Несмотря на то, что доля домохозяйств составляла 76% всех категорий ферм в общем производстве молока, его производство требует капитальных вложений в Украину. Сотрудничество является важным способом повышения эффективности деятельности малых фермерских хозяйств. Обслуживающие кооперативы могут организовывать сбыт и переработку продукции, обеспечивать ферму кормами, техническими средствами и передовыми технологиями, поможет повысить производительность и экономическую эффективность каждого члена обслуживающего кооператива. В результате проведенного исследования выявлено, что с точки зрения эффективности и качества, крупные аграрные предприятия имеют большое значение в производстве молока. Однако государственная политика должна способствовать производству молока в домашних хозяйствах и небольших фермерских хозяйствах, поскольку они концентрируют почти 76% производства молока. На основе проведенного исследования можно сделать выводы, что в настоящее время проблема экономики состоит в обеспечении конкурентоспособной и качественной товарной молочной продукции и получении большого количества молочного сырья, а для этого необходимо удерживать высокопродуктивные породы животных, внедрять высокопроизводительные технические средства и новые технологии производства, хранения сырого молока и контроля качества молочного сырья на всех этапах его производства и реализации молочным предприятиям. Домохозяйствам и мелким фермерским хозяйствам невозможно осуществить эти меры самостоятельно. Это возможно благодаря сотрудничеству малых предприятий, что будет способствовать производству качественной молочной продукции, повышению производительности и экономической эффективности каждого члена кооператива, а также государственной поддержке.

Ключевые слова: аграрные предприятия, домохозяйства, фермы, производство молока, конкурентоспособность производства, обслуживания кооперативов.

Formulation on the problem. Ukraine has created conditions for running agricultural enterprises of various forms and sizes. Agricultural enterprises and small farms are the principal commodity producers of agricultural products, including milk products. Small businesses in agriculture include households and farms based on the farmer and his family members labor, with the possible involvement of several hired workers [1]. Recently, their importance in the agrarian sector has been growing and, despite some problems, they are important commodity producers of agricultural products, including milk products. Small businesses in agricultural production act as an effective regulator of economics, which forms a high level of competition and prevents uncontrolled growth of market prices, has a high creative potential, supplies the market with a new range of products through instant reacting to various individual consumer needs, as well as reduces the level of existing unemployment due to being the main source of employment [2]. Therefore, the state should pay special attention to small business.

An analysis of recent research and publications. The issue of milk production in various organizational and legal forms, especially in households and farms, is discussed in scientific works by M.I. Malik, O.M. Shpychak, P.T. Sabluk,

M.V. Kalinchyk as well as in the papers of scientific staff of Educational Research Centre "Institute of Agrarian Economics".

Setting objectives is to evaluate the activity of all business structures and producers engaged with milk production in order to increase the competitiveness of dairy raw materials production under the condition of service cooperatives development. This article establishes that there is cooperation to improve the efficient operation of small businesses. It has been proven that Service Cooperatives can organize the sale and processing of products, as well as provide farms with feed, equipment and the latest technologies, which will increase productivity and economic efficiency of each member of the service cooperative.

The main research material. In recent years, the overall level of dairy production in Ukraine has declined significantly. The volume of production in all categories of farms varied from 11.2 million tons in 2010 to 11.1 million tons in 2014 and has a clearly defined tendency to decrease. The level of milk production in agricultural enterprises grew by 19.4% during 2010–2014 and by 2.5% compared to 2013. At the same time, in the households, on the contrary, a 6.1% and 4.7% decrease in production was observed. However, even under the production decrease, the farms remains the principal milk producers, and their

Table 1

Milk production in Ukrainian farms of different organizational and legal forms of management

Index	Year				
	2010	2011	2012	2013	2014
Cows stock, total ths animals	2631.2	2582.2	2554.3	2508.8	2262.7
Including:					
Agricultural enterprises	589.1	583.7	575.2	565.4	529.2
Households	2042.1	1998.5	1979.1	1943.4	1733.5
Average milk yield per cow, kg:	4082	4174	4361	4446	4508
Including:					
Agricultural enterprises	3975	4109	4676	4827	5027
Households	4110	4192	4276	4343	4363
Total milk output, ths tons:	11248.5	11086	11377.6	11488.2	11132.8
Including:					
Agricultural enterprises	2216.6	2245.9	2535.3	2582.5	2647.5
Households	9031.9	8840.1	8842.3	8905.7	8485.3

Source: formed according to the State Statistics Service of Ukraine data [3]

share in the total volume of milk produced by all categories of farms was 76.2% (Table 1).

Positive trends in the dairy cattle development are also observed in the Kyiv region. Milk production in the Kyiv region increased by 3.5% in all categories of farms (from 451 thousand tons to 467 thousand tons) during 2010–2014 and decreased by 1.9% compared to 2013. The level of milk production in agricultural the enterprises during 2010–2014 increased by 10.7% (from 196.7 thousand tons to 217.8 thousand tons) and by 1.3% compared to 2013. On the other hand, milk production decreased by 2.0% (from 254.4 thousand tons to 249.2 thousand tons) and 4.5%, respectively, in the households. The principal producers of milk in the Kyivregion are the households – their share in the total volume is 53.4%.

The existing livestock of the dairy herd and its productivity are the main factors indicating a decrease in the milk production volume. In Ukraine, cows livestock in all categories of farms decreased during 2010–2014. However, milk production profitability level in Ukraine reached 18% during 2010–2011 and in 2014 it was 13.7%. Even at such a level of profitability, the reduction in the number of cows did not stop and made 2262.7 thousand in 2014, or 14% less compared with 2010 when the livestock amounted 2.631.2 thousand animals. (Table 1). Instability of export markets and the famine prices for dairy products are the reason for cows number reduction in Ukraine [4].

The analysis of the livestock distribution by the type of economy showed that in 2014, 76.6% of its total number was owned in households. During the studied period, the number of cows in these farms decreased by 15.1%, and in agricultural enterprises it decreased by 10.2%. In 2014, the number of cows amounted to 4.8 million in Ukraine, of which 1.2 million or 25.9% were raised in farms, and 16.4% were raised in the Kyiv region. In 2014 the farmers

usually raised 1–2 cows in their households. The number of cows in all farms of the Kyiv region decreased from 80.9 thousand animals in 2010 to 73.2 thousand animals in 2014, or by 9.5%. The reasons for this reduction included a decrease in the number of cows in households during the mentioned period by 11.9%, and 6.1% decrease in agricultural enterprises. Such a rapid decline of cows' livestock in households in recent years is a direct consequence of integration economic ties imbalance in the system of territorial organization of production, poor use of local agro-climatic and economic conditions, as well as the critical demographic situation in the countryside, that is the population aging. [5]. However, even in this situation milk production remained at the level of 11 million tons in 2010–2014.

Cows productivity varies over the years in all categories of farms in Ukraine and in the Kiev region. Thus, the cows productivity increased by 10.4% (from 4,082 kg to 4,508 kg) in all categories of farms in Ukraine during the study period. In agricultural enterprises it increased by 26.5% (from 3975 kg to 5027 kg), in households – by 6.2% (from 4110 kg to 4363 kg). In the Kyiv region the cows productivity increased by 14.8% (from 5248 kg to 6023 kg) during 2010–2014. In agricultural enterprises it increased by 16.6% (from 5112 kg to 5961 kg), in the households – by 13.4% (from 5,363 kg to 6,081 kg). The herd provision with sufficient quantity of high quality feeds, improving the reproductive capacity of the livestock, increasing the genetic potential of the breeds, improving their structure, hereditary features of the livestock, age of cattle, time from calving to fertilization, organization of the proper milking etc. are the factors for raising the productivity level of dairy cattle.

The situation in the economy regarding milk production and sale in Ukraine has affected its marketability, which characterizes the value of production and its market orientation. In 2010, the marketability of milk in agricultural

enterprises was about 88.86%, and in 2013 – 91.56%, that is, it increased by 2.7%. In the households, this indicator was 43.84% and 38.87, respectively, and decreased by 4.97 points. The growth of milk marketability in agricultural enterprises is a positive factor. The low marketability in households producing 77.5% of milk in 2013, and 76.2% in 2014 is explained by the fact that farmers consumed the produced milk, fed it to the animals, and by partial loss. A significant quantity of milk remains outside the market. At present, all categories of farms, both agricultural enterprises and households, sell the milk produced mainly through the following channels: processing enterprises and procurement organizations, in the market, etc. The right choice of the milk distribution channel on the market predetermines its success or failure. Total milk sales in Ukraine has declined. Thus, in 2013, it amounted to 5,826 thousand tons, i.e. it decreased by 189 thousand tons as compared to 2010 (Table 2). In the Kyiv region, the milk sale has decreased from 375 thousand tons in 2010 to 315 thousand tons in 2013, i.e. by 60 thousand tons.

In 2013, the share of agricultural enterprises in the total volume of sales made 40.6%, and the share of households made 59.4%. Despite the fact that households produce more than 77.5% of the total milk production in Ukraine, only 52.7% of dairy raw materials is supplied to processing enterprises. The same situation is observed in the Kyiv region. The share of

agricultural enterprises in total sales is 61%, and households make 39% of this volume. In 2013, the households accounted for 54.8% in total milk production. But this category of farms does not supply enough dairy raw materials to processing enterprises – they supply 27.4% of households gross milk production. During 2010–2013 in Ukraine, the volume of dairy raw materials sold by households to processing enterprises decreased from 59.7% to 52.7%, and in the Kyiv region it decreased from 34.1% to 27.4%. The population is not interested in selling dairy raw materials to dairy processing enterprises, since the sales price for milk on the markets are higher than the procurement prices. Thus, in 2014 in Ukraine the average procurement price for milk at agricultural enterprises amounted to 3,588 UAH/tonne, and at households – 2,961 UAH/tonne; in the Kyiv region it was 3,521 UAH/tonne and 2,378 UAH/tonne, respectively, that is, it was 627 UAH/tonne and 1,143 UAH/tonne lower than the price paid by agricultural enterprises. Therefore, farms use most of their milk for their own needs and sell a small amount of it in marketplaces.

The assessment of the quality of milk delivered to dairy enterprises in the Kyiv region was carried out according to DSTU 3662-97, which met the requirements of European standards and applies to cow whole milk when purchased in dairy farms of agricultural enterprises and private farms specialized in milk processing. In the standard, special attention is given to the regulatory requirements for milk purchased. In 2014, the

Table 2

Milk sale channels in Ukrainian enterprises of various organizational and legal forms of management

Indices	Year			
	2010	2011	2012	2013
All categories of suppliers				
Quantity sold, ths tons	6015	5921	5977	5826
Including:				
Sold to processing / procurement enterprises	4787	4794	4949	4918
Sold in the markets	1121	1085	968	908
Agricultural enterprises				
Quantity sold, ths tons	1970	2039	2342	2365
Including:				
Sold to processing / procurement enterprises	1930	2001	2300	2325
Sold in the markets	39,8	38,0	41,8	39,5
Households				
Quantity sold, ths tons	3960	3841	3594	3462
Including:				
Sold to processing / procurement enterprises	2856.7	2793	2649	2593
Sold in the markets	1081	1047	926	869
Households share, %:				
In milk production	80.3	79.7	77.7	77,5
In sales volume (total)	65.8	64.9	60.1	59,4
Volumes supplied to processing / procurement enterprises	59.7	58.3	53.5	52,7
Volumes sold at the market	96.4	96.5	95.7	95,7

Source: Formed according to the State Statistics Service of Ukraine data [6]

share of Extra grade milk sold by agricultural enterprises to processing enterprises amounted to 24.5%, the share of high grade milk was 38.4%, first grade – 34.7%, second grade – 2.4%. 4% of milk supplied by households was first grade, 95.9% – second grade, 0.1% – substandard. The sharp decrease in the sales volume of high-grade milk is caused by an increase in the share of commercial quality milk produced by private sector (76.2%), which makes it practically impossible to conduct a quality analysis. This milk is graded second grade because it does not meet the standards of the highest and the first grade, due to the technological features. Manual labor in private households leads to an increase in the total bacterial contamination of the product. The milk yielded from different cows is often substandard which reduces the quality of the final dairy product. In the main, milk raw materials of private households are intended for dry milk and casein production. The issue of milk production efficiency definition in Ukrainian enterprises of various organizational and legal forms of management is very topical (Table 3).

The analysis of milk production cost indicators in small farms in 2014 shows that its level is lower compared to that of agricultural enterprises by 27.3% (Table 3). At the same time, prices for milk sales in small farms are lower than those in agricultural enterprises by 15.2%. Since the price of milk sales exceeds the full cost of 1 centner of milk in all organizational and legal forms of management, the financial performance of farms engaged in milk sale improved. In 2014, agricultural enterprises received a profit of UAH 945.5 million for selling milk to processing enterprises, and small farms profited UAH 16.5 million. The level of profitability in small farms is 3.1% higher compared to agricultural enterprises. The optimal level of profitability, which is 30–50%, provides enhanced reproduction and growth of material incentives funds, it characterizes the cost effectiveness and justifies the sector structure and profit gaining [7].

In 2013 there were 33 thousand farms in Ukraine, of which only 1.4% were engaged in milk production. The reason for the refusal of small farms to be engaged in milk production is

high investment needs and the possible risk of loss of the market. After all, the attraction of investment capital will contribute to the growth of competitive capacity in farms [8]. According to V. Lebid, it is a big mistake to expect to attract the investments after the introduction of the land market and its collateral for bank loans. Due to speculative corrupt schemes, farmers lose their land parcels. After the introduction of the land market, their impoverishment will accelerate along with the loss of any prospects and hopes to purchase them. No peasant will be able to buy land as well as to run successfully a farm specializing in crop or livestock production in a market economy, since it is difficult to establish a competitive environment in a few months with the corresponding consequences of land loss [8].

It should be noted that the sales prices of these products in 2014 reached 3,449 UAH per tonne (USD 381.14) or they were 21–47% higher than in the EU and the USA. The cost of milk production in Ukrainian agricultural enterprises is higher than the sales prices in the countries mentioned. It must be taken into account that domestic sales prices for milk-raw materials exceed the world prices. Therefore, in the conditions of globalization and interpenetration of economies, the business entities will be effective under the present conditions of the price environment if they reduce the production cost to the required level [7]. First of all, it is necessary to reduce the cost of milk production at the expense of increasing cows productivity, which is possible with rational feeding. Rational feeding will save feed resources and will enable the farmer to ensure the competitiveness of domestic products in the world market.

Concentrates consumption in cows feeding exceeds 30% which is unacceptable in the current productivity of animals. According to Belarusian researchers, this reduces the cows productivity, and high production costs cause the production uncompetitiveness in the world market [8]. In most countries, the average annual milk yield of up to 4–5 thousand kg is obtained without adding preservatives to the diet, their energy unit is much more expensive compared with roughage and succulent forages. Scientists argue that it is

Table 3
Efficiency of milk production in Ukrainian enterprises of various organizational and legal forms of management in 2014

Index	All enterprises	Including	
		Agricultural enterprises	Small farms
Milk sold, ths centners	23179	22784	395
Cost value for 1 centner of milk, UAH	303.3	304,3	251,2
Cost of 1 centner milk sold, UAH	344.9	345.7	293.2
Profitability/unprofitability (-) level of milk sale, %	13.7	13.6	16.7
Profit (- loss) for milk sale, ths UAH	962,026	945,468	16,557
Per cow, UAH	–	1849	–
Per hectare of agriculture land, UAH	45.0	50.5	6.2

Source: Formed according to the State Statistics Service of Ukraine data [6]

possible to provide 20-25 kg daily milk supply without using concentrates with the rations containing high quality, timely harvested feeds with above 10 MJ of exchange energy in 1 kg of dry matter concentration (dry protein concentration of 15–18%) [7; 8]. Other scientists point out that cows productivity level is related to the live weight of animals. Thus, the concentration of 10.8 MJ of energy in 1 kg of dry matter in feeding cows weighing 400 kg can provide 15 kg of milk. Cows weighing 500 kg can yield 20 kg of milk under this feeding condition, those weighing 600 – 25 kg, cows weighing 700 kg can produce 354 kg of milk [8].

The effectiveness of milk production depends on two factors – the cost of milk production and its sales price, with the production cost to be an indicator of the enterprises economic activity results as well as the established system of production management. Prices in the market conditions in Ukraine depend on the production concentration. Each small farm sells an average of 190 kg of milk, while a large one sells 1,460 kg, or 7.7 times more [4]. The major part of large farms (63%) sells no more than 500 kg of milk per day, while the capacity of dairy processing plants is 10-20 times higher. The research has shown that farms have a low concentration of milk production while 29% of agricultural enterprises specializing in its production have daily yield of 30-100 centners, or 3–10 tons. It is these volumes of milk sales that give the opportunity to get a high price milk sales of 332–366 UAH per 1 centner of milk compared with 273–312 UAH per 1 centner. Professor M.M. Ilchuk noted in 2004 that the growth of milk production concentration in agricultural enterprises would increase the sales prices by 15–25% [14], and M.V. Kalinchyk noted up to 32% growth in the next three years [8]. Consequently, farms have low daily milk production volumes compared with agricultural enterprises. Powerful dairies raise dairy raw materials sale prices for the latter. Small farms can not stand the competition with agricultural enterprises producing more than 2-10 tons of milk per day. This is explained by the fact that agricultural enterprises increase their economic efficiency through reducing the production cost of milk, and they reach the highest price for dairy raw materials at the expense of production, while farms with small sales volumes increase the efficiency of production only at the expense of milk production cost lowering. Therefore, the state faces a dilemma: to promote the concentration of milk production through investment programs or to provide subsidies to farms, and thus support sales prices at a level that provides cost-effective small-scale milk production and to develop co-operative milking rooms through one-time measures [4]. M.V. Kalinchyk, V.V. Lipchuk and other scientists engaged in investigating the organization of a farm, made calculations for the project of dairy farms establishment for 20, 50 and 1000 cows [4]. According to their calculations,

the profitability rate per 1000 cows is 20%. In modern market conditions, in their opinion, milk production will be unprofitable in a 20 cows farm, zero profitability was determined for farm with 50 cows. This capacity can also be effective, as prices for dairy raw materials are higher for enterprises producing more than 5 tons of milk per day by 15–30% for high quality product provided that the enterprises will be located on the way of milk transportation to the dairy. According to the scientists, farms raising 20 and 50 cows, will be effective if they are provided with technical equipment and livestock facilities. For newly established farms, state support should be provided for 10 years – 99 and 44 thousand UAH, respectively, for 20 and 50 cows farms (to repay a loan and the interest taken for the livestock farms construction). Another payment support is necessary a year after the farm being constructed – 360 and 900 thousand UAH (for hifers purchase) [4].

If a farmer has to build a farm and repay the loans annually with interest (a 10-year loan on 10%), the amount of damages and depreciation will make 150–200 thousand UAH annually on such farms, according to the calculations of the scientists. If, in addition to the feed production in the enterprises under study, more than 50% of arable land will be used for crop production, the amount of losses will be reduced to 40–90 thousand UAH. According to the calculations of the scientists, if the company will have to purchase additional stock (20% more), the losses will make 19–23 thousand UAH, and for the farm for 1,000 cows it will only make 7.3 thousand UAH, that is, three times less. According to their calculations, the amount of the loan with interest for farms of 50 cows will reach almost 5 million UAH in ten years or 100 thousand UAH annually per one cow. As a rule, such loans are not granted to enterprises farming 20 and 50 cows. Under these circumstances farms can only count on state support and a higher sale price for the raw milk. It is worth considering that in Ukrainian enterprises producing more than 5 tons of milk per day, the sale price was 10% higher than that of enterprises producing up to 1 ton of milk per day. Consequently, the main factor in improving economic efficiency for small farms is reducing the cost of milk production at the expense of rational use of feed, crops sowing, harvesting and storage.

Lending is very important under limited and insufficient own resources in small farms, as well as in agricultural enterprises. Currently, there are programs involving foreign banks in Ukraine, but the cooperation of banking systems and small forms of management is low, therefore there are problems of attracting additional financial capital. The obstacles to obtaining loans by small agricultural producers are: high interest rates; lack of experience in lending money to villages by domestic banks; short loan history of the borrower; lack of a unified banking policy in

this area; overestimation of mortgaged property; underdeveloped system of legal regulation of institutions; low level of infrastructure development, etc. [2]. Therefore, the measures to improve the situation should include the following: the establishment of preferential lending; ensuring the appropriate conditions for the lending availability for all forms of management; the state must take part in long-term lending; stimulating the development of the lending system on the pledge of the future harvest; state financing for providing enterprises with means of production under leasing conditions; stimulating the organization of crediting societies and cooperatives; lending which involves alternative types of mortgaged property and commodity lending [2; 8].

In order to support the economic activity of small enterprises, the legislative base should be improved due to support programs, which should take into account the climatic conditions of the economy and the main factors influencing the increase of small enterprises efficiency. Small businesses find it difficult to solve the problems related to the search for profitable markets, lack of material and technical resources and the lack of financial resources for their acquisition and renovation, lack of necessary objects of storage and primary products processing, which adversely affects the level of economic efficiency of their activities [2]. World experience shows that having merged with service cooperatives, even with those possessing low economic potential, small farms can gain strength to overcome the above-mentioned problems.

Establishment of service cooperatives is the way to improve the efficiency of small business activities. This is one of the ways to achieve the effective operation of small businesses. The establishment of service cooperatives contributes to more rational use of available financial and material resources, the expenses for their additional involvement are reduced, the opportunity for small farms to enter the market springs up which results in producing competitive dairy products.

The development of service cooperatives can protect small dairy enterprises from unfair competition of the intermediaries, it can become a means to increase the creditworthiness of enterprises and promote the raising of the professional level of milk producers. Research has shown that small farms are less competitive compared with agricultural enterprises at a price factor, despite the fact that they have 76% of cows, which, at the expense of production concentration, provide a 22% higher price. It is only owing to establishment of service cooperatives that small farms will have a reliable prospect of effective development, which will facilitate their transition to a new level of production and will invest money in equipment.

Dairy cooperatives incorporate owners of dairy raw materials purveyor and sales. Their feature is that its participants will be able to receive free

pedigree dairy cows, new ways of selling dairy raw materials at favorable prices, and the risks will be distributed among all the participants. Farms performing all technological operations at the expense of their own technical resources may disappear if cooperatives are not established.

Apart from the legislative support, state support for livestock development is necessary to create such cooperatives. Currently, the subsidies are paid per cow in order to awake small producers' interest in milk producing. In our opinion, the mechanism of such support should be changed, namely the donation are to be made not for a cattle unit, but for the quantity and quality of milk sold. Since January 1, 2012, a mixed scheme of compensation payments to milk producers was introduced for VAT: a part of the VAT paid by the milk processors is returned as a direct subsidy to the producer, and the rest – is paid in 2014. 50% of VAT is paid to the special fund of the state budget and is further distributed to the National Bank of Ukraine for financing the agricultural producer support programs.

Every private farm that sells milk to the processing enterprise should receive the VAT subsidy from the processor, in addition to the value of the products, since the processing enterprises do not pay the proper amount of VAT to the budget, but they pay it as a subsidy to suppliers of dairy raw materials. Also, partial reimbursement of expenses for the purchase of individual milking units is paid to owners of private farms, where they farm three or more cows. The amount does not exceed 5000 UAH per cow. Programs for the reimbursement of livestock farms construction or reconstruction are being extended. It is advisable that at least 15 cows should be kept in households and small farms. Under the WTO conditions, farms raising less than 15 cows and having no equipment for milking and milk purification, can not supply the milk to the dairy processing enterprises. In order to obtain high-grade milk (the number of somatic cells in 1 cm³ is less than 300 thousand), the corresponding technology of its production should be followed: machine milking with manipulators (it ensures the timely disconnection of the devices and thus prevents cows against mastitis), pipeline milking, milk filtering and cooling, which is technically, technologically and economically feasible only on large farms [8]. Also, the milk obtained from small farms, does not meet the standards of the higher and the first grade due to its technological features.

Conclusions. Thus, from the point of view of efficiency and quality, large agricultural enterprises are of a great importance in milk production. However, state policy should contribute to milk production in private households and small farms, since they account for almost 76% of milk production. Currently, providing competitive and high-quality dairy products and dairy raw materials to large dairy farms is the problem of the economy. That is

why it is necessary to keep highly productive breeds of animals at farms, to introduce highly productive technical means and new technologies for production, storage of processing and sale of dairy raw materials and to control the quality of dairy raw materials at all stages of its production and distribution to milk processing enterprises. Individual farms and small farms can not implement these activities on their own. It is the cooperation of small businesses increasing the productivity and economic efficiency of each member of the cooperative, as well as state support, that will promote the production of high quality commodity dairy products.

REFERENCES:

1. Ilchuk M.M., Konoval I.A., Melnykova I.V. et al. (2015) The competitiveness of animal husbandry and poultry produce of Ukraine in the European integration system: Monograph. Kyiv: Publ. «Agrar Media Group» Ltd., 321 p.
2. Ukrainian Agriculture in 2018: Statistics Bulletin / Ukrainian National Statistics Office: ed. N.S. Vlasenko. Kyiv, 2019. 400 p.
3. Law of Ukraine «On milk and milk products» of 24.06.2004, № 1870-IV. Available at: <http://www.rada.gov.ua>.
4. GOST 3662-97 «Cow whole milk. The requirements for procurement». Available at: <http://molsouz.org.ua>.
5. New standards for milk safety and quality. Available at: <http://milkua.info/uk/post/novi-standarti-bezpechnosti-ta-akostimoloka>.
6. Official web-site of the State Statistics Service of Ukraine: Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ilchuk M.M., Paschenko O.V., Androsovyh I.I. (2016) Development of the milk and dairy market in Ukraine: Monograph. Kyiv: «Agrar Media Group» LLC, 428 p.
8. Zharikova O.B., Pashchenko O.V. (2018) Increasing the competitiveness of Ukrainian dairy products in line with European standards. *International Journal of Scientific and Technological Research*, vol. 4, no. 10. Available at: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JSTR/article/download/45486/46970>.

*Стаття надійшла до редакції 25.05.2021.
The article was received 25 May 2021.*

СЕКЦІЯ 7 БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11

УДК 005.935

Гринь В.П.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Запорізького національного університету
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6758-7374>
E-mail: viktoriya_grin@ukr.net

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ТА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ

Обґрунтовано актуальність розгляду збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку. Виділено фактори, які впливають на вибір методів стратегічного управлінського обліку конкретного підприємства. Проаналізовано підходи вітчизняних вчених до вибору методів стратегічного управлінського обліку. Розглянуто переваги збалансованої системи показників у порівнянні з іншими методами стратегічного управлінського обліку. Розкрито необхідність розробки інформаційних надбудов до системи фінансового обліку для формування додаткової стратегічної інформації. Виділено додаткові види інформації. Розкрито сутність збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку та мету кожної з її перспектив. Розкрито необхідні джерела інформації для формування похідного стратегічного балансового звіту підприємства. Розроблено модель формування похідного стратегічного балансового звіту підприємства, яка дозволяє розраховувати інжинірингові показники (чисті активи, чисті активи після здійснення коригувань, хеджовані чисті активи, стратегічні чисті активи, чисті пасиви) для аналізування результатів стратегічного управління підприємством. Проаналізовано вплив впровадження збалансованої системи показників на трансформацію системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством. Визначено причини можливості розуміння збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку. Запропоновано структуру збалансованої системи показників із доповненням показниками (метриками) з трьох додаткових перспектив підприємства (клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і кар'єрне зростання). Розглянуто збалансовану систему показників як новий метод стратегічного управлінського обліку, з використанням процесного підходу до розуміння діяльності підприємства, забезпечення інтегрованого підходу при здійсненні стратегічного та фінансового аналізування, забезпечення комплексного аналізування діяльності підприємства (внутрішнє та зовнішнє середовище). Виділено та проаналізовано основні шляхи розвитку інжинірингових засад побудови системи стратегічного фінансового обліку.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, система збалансованих показників, стратегічна облікова інформація, стратегічний контроль.

Гринь В.П. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА: НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Обоснована актуальность рассмотрения сбалансированной системы показателей как метода стратегического управленческого учета. Выделены факторы, влияющие на выбор методов стратегического управленческого учета конкретного предприятия. Проанализированы подходы отечественных ученых к выбору методов стратегического управленческого учета. Рассмотрены преимущества сбалансированной системы показателей по сравнению с другими методами стратегического управленческого учета. Раскрыта необходимость разработки информационных надстроек к системе финансового учета для формирования дополнительной стратегической информации. Выделены дополнительные виды информации. Раскрыта сущность сбалансированной системы показателей как метода стратегического управленческого учета и цель каждой из ее перспектив. Раскрыты необходимые источники информации для формирования производного стратегического балансового отчета предприятия. Разработана модель формирования производного стратегического балансового отчета предприятия, которая позволяет рассчитывать инжиниринговые показатели (чистые активы, чистые активы после осуществления корректировок, хеджированные чистые активы, стратегические чистые активы, чистые пассивы) для анализа результатов стратегического управления предприятием. Проанализировано влияние внедрения сбалансированной системы показателей на трансформацию системы информационного обеспечения стратегического управления предприятием. Определены причины возможности понимания сбалансированной системы показателей как метода стратегического управленческого учета. Предложено структура сбалансированной системы показателей с дополнением показателям (метриками) из трех дополнительных перспектив предприятия (клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и карьерный рост). Рассмотрены сбалансированную систему показателей как новый метод стратегического управленческого учета, с использованием процессного подхода к пониманию деятельности предприятия, обеспечение интегрированного подхода при осуществлении стратегического и финансового анализа, обеспечения комплексного анализа деятельности предприятия (внутреннее и внешнее среда). Выделены и проанализированы основные пути развития инжиниринговых принципов построения системы стратегического финансового учета.

Ключевые слова: стратегический управленческий учет, система сбалансированных показателей, стратегическая учетная информация, стратегический контроль.

Gryn Viktoriia. BALANCED SCORECARD AND STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM: DIRECTIONS OF INTERACTION

The urgency of considering the balanced scorecard as a method of strategic management accounting has been substantiated. The factors influencing the choice of methods of strategic management accounting of a particular enterprise have been highlighted (specific features of economic activity of the enterprise; specific features of the strategic management system of the enterprise; availability of free financial resources to build an information system of strategic management accounting of the enterprise; management and accounting traditions). The approaches of Ukrainian scientists to the choice of methods of strategic management accounting have been analyzed. The advantages of the balanced scorecard in comparison with other methods of strategic management accounting have been considered. The essence of the balanced scorecard as a method of strategic management accounting and the goal of each of its perspectives have been revealed. Proposals for the development of a balanced scorecard as a method of strategic management accounting in the research of Ukrainian scientists have been analyzed. The influence of the balanced scorecard system implementation on the transformation of system of information provision of strategic management of the enterprise in the context of the four basic directions has been analyzed (clarifying the vision and translating it into strategy; establishing communications and communication; implementation of planning and goal setting; establishing strategic feedback). The procedure for constructing strategic maps of different levels in a balanced scorecard has been considered. The reasons for the possibility of understanding the balanced scorecard as a method of strategic management accounting have been determined (strategic orientation, external orientation, future orientation, application of financial and non-financial indicators). A balanced system of indicators is considered as a new method of strategic management accounting, using a process approach to understanding the enterprise, providing an integrated approach to strategic and financial analysis, providing a comprehensive analysis of the enterprise (internal and external environment). The main ways of development of engineering bases of construction of system of strategic financial accounting are allocated and analyzed.

Keywords: strategic management accounting, balanced scorecard, strategic accounting information, strategic control.

Постановка проблеми. Глобалізація економіки та загострення конкурентної боротьби вимагає від підприємств приділення все більшої уваги стратегічному розвитку, покращанню процесів управління тими ресурсами, які забезпечують створення нових та збереження існуючих конкурентних переваг. Внаслідок цього особливої актуальності набуває впровадження в діяльність підприємств системи стратегічного управлінського обліку, що може відбуватись разом з її одночасною інтеграцією з різними управлінськими підсистемами підприємства, зокрема, зі збалансованою системою показників, яка забезпечує ефективне управління вартістю. При цьому на сьогодні залишається невирішеною проблема взаємозв'язку збалансованої системи показників та системи стратегічного управлінського обліку, напрямів їх методичної та організаційної взаємодії, а також встановлення того, чи можна розглядати збалансовану систему показників як один з методів стратегічного управлінського обліку. Вищенаведене зумовлює необхідність проведення досліджень в даному напрямі, що в цілому сприятиме підвищенню релевантності облікової системи підприємства в умовах зростаючих потреб стейкхолдерів, які потребують інформації про особливості реалізації стратегії підприємства та перспективи його розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням взаємодії збалансованої системи показників та системи стратегічного управлінського обліку приділені праці Р.Ф. Бруханського, М.Б. Владичина, Н.Ю. Єршової, Р. Каплана, М.О. Науменко, Д. Нортона, М.А. Проданчука, Н.Й. Радіонової, Н.С. Струк, Р.Х. Ченхолла, М.В. Черкашиної, А.В. Шайкана та ін. Дані автори розглядали проблеми інкорпорування збалансованої системи показників в систему управлінського обліку як його окремого методу, що забезпечуватиме виконання функції інформаційної підтримки стратегічного управління на підприємстві.

Мета статті полягає в проведенні аналізування взаємодії збалансованої системи показників та системи стратегічного управлінського обліку.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Для удосконалення системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві важливого значення має вибір конкретних методів, практик та технік, які будуть використовуватись для формування системи інформаційної підтримки стратегічного менеджменту, на що можуть впливати наступні фактори: 1) специфічні особливості господарської діяльності підприємства; 2) специфічні особливості системи стратегічного управління підприємством; 3) наявність вільних фінансових ресурсів для побудови інформаційної системи стратегічного управлінського обліку підприємства; 4) управлінські та облікові традиції (принципи, моделі тощо) підприємства.

Як показало проведене аналізування, на сьогодні вітчизняними вченими ще не проводились глибокі емпіричні дослідження щодо використання методів стратегічного управлінського обліку в Україні подібно до досліджень, здійснених в інших країнах світу, що не дозволяє встановити, які з методів використовуються на підприємствах найбільш часто, а які взагалі не застосовуються, які з них є найбільш ефективними, а які ні і т.д. Передусім, це зумовлено відсутністю необхідної інформації для проведення таких досліджень, а також високим рівнем конфіденційності такої інформації на вітчизняних підприємствах, що перешкоджає її збору для проведення досліджень.

Вітчизняні вчені пропонують використовувати окремі методи стратегічного управлінського обліку для підприємств, не виходячи з існуючої на сьогодні облікової практики, а виходячи з іманентних переваг та недоліків кожного з таких методів стосовно окремих видів підприємств (різних за видами, розміром), їх галузе-

вою специфікою тощо. Наприклад, А.В. Шайкан [9, с. 45–46] розглядає порядок впровадження в діяльність підприємств таких методів стратегічного управлінського обліку як управління на основі ланцюжків цінностей, стратегічне управління життєвим циклом продукту, облік витрат за видами діяльності та збалансована система показників. Р.Ф. Бруханський [1, с. 245–265] та М.А. Проданчук [7, с. 152–153] для побудови методики стратегічного обліку на сільськогосподарських підприємствах запропонували використовувати облік витрат на основі ланцюжків вартості, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління витратами підприємства, а Н.Ю. Єршова [3, с. 4–5] – стратегічне бюджетування та систему збалансованих показників, що дозволили забезпечити комунікацію та координацію різних підрозділів підприємства і видів діяльності.

Для побудови системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві слід використовувати ті методи, ефективність впровадження яких має найбільш високий рівень, а також які набули найбільшого поширення в процесі вирішення основних завдань та цілей стратегічного управління. Окрім цього, при виборі методу стратегічного управлінського обліку слід врахувати його можливості щодо генерування стратегічної облікової інформації та співставляти їх із інформаційними потребами суб'єктів стратегічного менеджменту. Виходячи з даної вимоги значні переваги мають комплексні, інтегровані методи стратегічного управлінського обліку, які забезпечують інформаційну підтримку не якоїсь однієї складової процесу стратегічного менеджменту (управління витратами, облік брендів, взаємодія з конкурентами або споживачами тощо), а забезпечують комплексну інформаційну підтримку стратегічного планування, контролю та оцінювання ефективності функціонування системи стратегічного менеджменту.

Одним із таких комплексних методів стратегічного управлінського обліку, який розглядається переважно більшістю зарубіжних дослідників, є збалансована система показників, що відноситься до складу групи методів, що стосуються стратегічного планування, контролю та управління ефективністю підприємства. Даний метод передбачає врахування фінансових та нефінансових показників ефективності діяльності, що пов'язані з внутрішніми та зовнішніми перспективами, що дозволяє забезпечити всебічне інтегроване управління підприємством (планування, координацію, контроль, оцінювання), зокрема, і в стратегічному контексті та з орієнтацією на майбутнє.

Однією з основних переваг збалансованої системи показників у порівнянні з іншими методами стратегічного управлінського обліку є його ефективність з позиції розробки, впровадження і контролю стратегій підприємств, а також з позиції аналізування результативності функціонування підприємства, про що зазначають не лише дослідники в сфері стратегічного

управління, а також професійні організації, що займають навчанням менеджерів та розробкою організаційно-методологічних засад реалізації стратегічного управління на підприємствах. Так, представники СІМА визначають збалансовану систему показників як систему стратегічного планування та управління, яка використовується для узгодження ділової діяльності з баченням і стратегією організації, поліпшення внутрішніх та зовнішніх комунікацій та моніторингу результатів діяльності організації щодо стратегічних цілей [15, с. 17], а дослідники з «Balanced Scorecard Institute» розуміють BSC як систему стратегічного планування та стратегічного менеджменту, що забезпечує наступні переваги: 1) комунікацію з цілями, яких слід досягти; 2) поєднання повсякденної роботи, яку виконують усі, зі стратегією; 3) визначення пріоритетів щодо проектів, продуктів та послуг; 4) вимірювання та контроль прогресу у напрямі досягнення стратегічних цілей [10].

Питанням впровадження системи збалансованих показників в діяльність підприємств присвячена безліч наукових праць, починаючи від її розробників та відомих авторів, що займаються дослідженнями в даній сфері (Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нівен, М. Мейер, Б.М. Грем, Н.-Г. Ольве, Д. Парментер, А.А. Пилипенко, Х.К. Рамперсад, С. Рой, К. Петрі, Х. Фрідаг, В. Шмідт, У.У. Еккерсон, О.І. Ергардт та ін.), так і сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців. Однак, переважна більшість таких публікацій стосується загальних аспектів використання системи збалансованих показників для удосконалення системи управління підприємством, без акцентування уваги на її взаємозв'язку з обліковою системою, зокрема, з системою стратегічного управлінського обліку. Як це відбувалось з самим стратегічним управлінським обліком, збалансовану систему показників також розглядають як один з інструментів стратегічного управління підприємством, внаслідок чого відбувається стирання меж між обліком як системою інформаційної підтримки стратегічного управління, та безпосередньо самою системою управління. Подібну ситуацію також можна спостерігати стосовно більшої частини наукових публікацій дослідників в сфері обліку, які займаються проблематикою збалансованої системи показників, оскільки значну увагу вони приділяють змістовним та організаційним аспектам самої концепції, а не обґрунтуванню ролі системи обліку в її функціонуванні, конвергенції двох даних систем чи удосконаленню їх спільної взаємодії. Наприклад, Н.Й. Радіонова [8], М.О. Науменко та М.В. Черкашина [6], М.Б. Владичин та Н.С. Струк [2], розглядаючи збалансовану систему показників як інструмент стратегічного управлінського обліку, взагалі поза увагою залишають облікові аспекти її функціонування.

Грунтовні пропозиції щодо розвитку збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку можна побачити

лише в дослідженнях І.І. Криштопи [5, с. 9–11] (рекласифікація перспективи «Внутрішні бізнес-процеси», виділення у кожній перспективі аспекту «Ефект синергії») та Н.Ю. Єршової [3, с. 5] (звітна форма стратегічного бюджету за збалансованою системою показників, ієрархічна модель взаємопов'язаних ЗСП-бюджетів), які намагались удосконалити її змістовні аспекти та методичний інструментарій з метою наближення облікової системи до вимог суб'єктів прийняття стратегічних рішень. Незважаючи на існуючі пропозиції невирішеними залишається значна кількість проблемних питань, що стосуються внутрішніх стратегічних облікових комунікацій підприємства на основі використання системи збалансованих показників. Тому, у зв'язку з необхідністю задоволення зростаючих потреб суб'єктів стратегічного менеджменту релевантної обліковою інформацією стратегічного спрямування, аналізування проблематики впровадження збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку потребує особливої уваги.

Одним із важливих питань, що потребує вирішення в умовах сьогодення, є обґрунтування такого порядку впровадження збалансованої системи показників в діяльність підприємств, який би був спрямований на ефективне формулювання та реалізацію його стратегій. Зокрема, потребують дослідження фактори, які впливають на процес впровадження на підприємстві таких методів стратегічного управлінського обліку, що відносяться до систем управління та вимірювання ефективності, зокрема, збалансованої системи показників, а також внутрішнє наповнення такої системи (цілі, задачі, ініціативи, показники, метрики, повноваження, взаємозв'язки між елементами системи тощо), що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Критика системи управлінського обліку наприкінці 1980-х років з боку Х.Т. Джонсона та Р.С. Каплана не завершилась для останнього з авторів лише констатацією проблем інформаційного забезпечення системи управління, а вилілась в створення нового методу (системи), покликаною забезпечити єдність між діями менеджменту та її стратегією. У 1992 р. Р. Каплан разом з Д. Нортоном в праці «Збалансована система показників: вимірники, що сприяють зростанню ефективності» [12, с. 71–72] представили перший варіант даної системи, спрямованої на подолання проблем традиційної системи фінансового обліку у вимірюванні ефективності діяльності підприємства за допомогою таких показників як ROI та EPS, які можуть надавати хибні сигнали для удосконалення та інновацій, що є важливими для конкурентної боротьби підприємства. Констатуючи зміну ключової ролі матеріальних активів в постіндустріальній економіці, вони обґрунтували необхідність впровадження системи вимірювання ефективності діяльності підприємства, яка орієнтована переважно на нематеріальні фактори

створення вартості (люди, клієнти, процеси) та забезпечує використання системи фінансових та нефінансових (операційних) вимірників, між якими має бути знайдений необхідний баланс.

Запропонована авторами система за змістом є багатовимірним підходом до вимірювання та управління діяльністю, який напряму пов'язаний із організаційною стратегією. Вона не замінювала систему фінансового обліку, а доповнювала її, одночасно розширюючи межі системи традиційного управлінського обліку. В своїй основі вона містила пропозиції як окремих вчених, що намагались удосконалити систему поточного моніторингу діяльності за допомогою нефінансових показників (Г. Сімон, П. Друкер, Р. Ентоні, Б. Лев, Е. Фламмохольц, Р. Хауелл), зокрема в частині нематеріальних (невідчутних) факторів створення вартості підприємства, так і розробки провідних американських та японських корпорацій в даній сфері. В подальшому використання передового практичного досвіду підприємств щодо використання даної системи стало основним імпульсом для її подальшого удосконалення авторами.

Після публікації статті Р. Каплана Д. Нортона у 1992 році значною кількістю американських підприємств в свою діяльність була впроваджена збалансована система показників. Вивчення досвіду використання даної системи на підприємствах дозволило авторам одержати більш глибоке її розуміння, потенціал в удосконаленні чинної облікової системи, а також сформулювати подальші напрями її розвитку. Зокрема, пізніше автори зазначали, що аналізування досвіду впровадження на підприємствах ранньої версії системи дозволив встановити, що вони були змушені рухатись за її межі, що стало підставою для її удосконалення вже безпосередньо як системи стратегічного менеджменту, що поєднує довгострокові стратегії із оперативними діями на підприємстві [13, с. 75].

Як було визначено з часом істориками в сфері обліку та стратегічного менеджменту, вихід даної публікації, в якій було обґрунтовано концептуально новий підхід, змінив бачення дослідників щодо побудови систем управління ефективністю діяльності підприємства (performance management systems). Її поява відбулась під час того, як дослідники вже констатували існування значної кількості слабких сторін таких систем, які потребували негайного подолання, особливо в контексті необхідності задоволення зростаючих потреб суб'єктів стратегічного менеджменту. Так, проф. Д. Отлі, провівши аналізування систем управління ефективністю, прийшов до висновку, що управлінський облік та інші методи вимірювання ефективності повинні оцінюватися не лише з економічної точки зору, але з соціальної, поведінкової та управлінської перспектив в рамках загального організаційного контексту [14, с. 381]. Тобто автором було підкреслено важливість контексту (соціального, транснаціонального, культурного тощо), в якому функціонує підприємство, вихо-

дячи з розуміння якого слід здійснювати побудову систем управління ефективністю та застосовувати відповідні методи обліку та контролю.

Розроблена Р. Капланом та Д. Нортеном збалансована система показників якраз і дозволяла враховувати такий контекст завдяки свої змістовній конструкції (сукупність фінансових та нефінансових показників у взаємозв'язку з цілями та перспективами діяльності), одночасно забезпечуючи переведення та «приземлення» загальної стратегії підприємства в поняття операційного процесу. Як відмічає Р.Х. Ченхолл, така система призначена для представлення менеджерам фінансових та нефінансових вимірників, що охоплюють різні перспективи, що в поєднанні забезпечують спосіб перетворення стратегії у цілісний набір показників ефективності. Ці заходи мають потенціал для виявлення причинно-наслідкових зв'язків, які описують спосіб, пов'язаний між операціями та стратегією організації [11, с. 396]. Таким чином, збалансована система показників як система управління ефективністю діяльності підприємства на відміну від інших подібних систем забезпечувала досягнення двох основних функціональних можливостей: 1) забезпечення взаємозв'язку оперативної діяльності з баченням довгострокового розвитку, місією та стратегіями; 2) забезпечення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками ефективності. Така нова «стратегічна спрямованість» збалансованої системи показників дозволила говорити про виділення стратегічної системи управління ефективністю діяльності та спричинила її одночасне віднесення до елементів методу стратегічного управлінського обліку.

У 1996 році в праці «Використовуючи збалансовану систему показників як систему стратегічного менеджменту» Р. Каплан та Д. Нортон представили вже більш деталізовану структуру

запропонованої системи, яка включала чотири основні перспективи, орієнтовані на реалізації бачення та стратегії підприємства, а в розрізі кожної з перспектив виокремлювались цілі, показники, задачі та ініціативи, використання яких в цілому було спрямоване на удосконалення системи стратегічного управління підприємством та оцінювання його ефективності (рис. 1).

Запропонована авторами структура збалансованої системи показників (рис. 1) підтверджує оголошену ними позицію, що дана система зберігає фінансові показники як основний результат діяльності підприємства, однак забезпечує їх доповнення показниками (метриками) з трьох додаткових перспектив підприємства (клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і кар'єрне зростання), які можуть бути фінансовими та нефінансовими, однак які взаємопов'язані між собою і в цілому орієнтовані на створення довгострокової вартості підприємства. Таким чином збалансована система показників дозволить відстежувати фінансові показники підприємства на основі змін, що відбуватимуться у взаємодії з його клієнтами, в його бізнес-процесах та з його персоналом. Для кожної з перспектив дослідниками сформульована своя мета (табл. 1).

Запропонована Р. Капланом та Д. Нортеном удосконалена структура збалансованої системи показників у порівнянні з версією 1992 року дозволяла усунути недоліки традиційної системи фінансового обліку в розробці нових та реалізації існуючих стратегій підприємства, забезпечувала необхідний взаємозв'язок між оперативними показниками (наприклад, що стосуються бюджетів підприємства) в розрізі трьох нижчих перспектив та стратегічними цілями підприємства. Графічна візуалізація забезпечення такого взаємозв'язку назива-

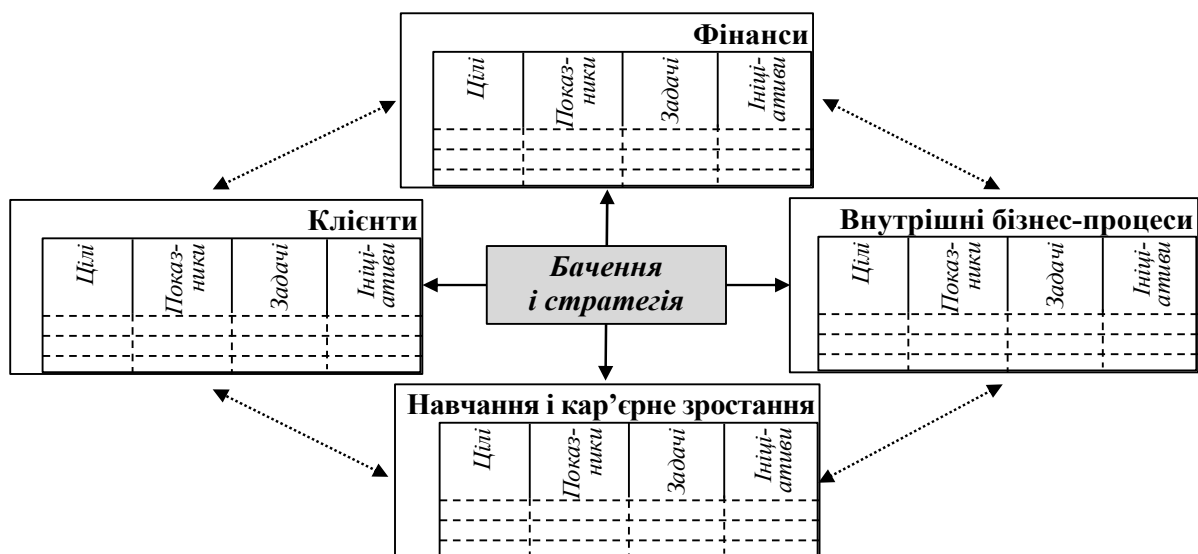


Рис. 1. Структура збалансованої системи показників за Р. Капланом та Д. Нортеном [13, с. 76]

Таблиця 1

Мета кожної з перспектив збалансованої системи показників [13, с. 76]

Перспектива	Основна мета
Фінанси	Яку думку ми повинні створити у наших акціонерів для досягнення фінансових успіхів?
Клієнти	Яку думку ми повинні створити у наших клієнтів для досягнення нашого бачення майбутнього?
Внутрішні бізнес-процеси	В яких бізнес-процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити запити наших акціонерів та клієнтів?
Навчання і кар'єрне зростання	Яким чином ми повинні підтримувати здатність змінюватись та вдосконалюватись для того, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

ється «стратегічною картою», яка показує, яким чином виконання оперативних показників підприємства (показники відставання та лідируючі показники) впливає через відповідні причинно-наслідкові зв'язки на досягнення його стратегічних цілей. Стратегічні карти різних рівнів управління взаємопов'язані між собою за допомогою механізму ієрархічного каскадування, коли стратегічні карти різних рівнів узгоджуються зі стратегічними картами вищих рівнів управління і в самому кінці узагальнюються в загальнокорпоративній стратегічній карті.

Особливу увагу автори приділили нематеріальним активам компанії, які внаслідок консервативного підходу до їх визнання та оцінювання в системі фінансового обліку не відображаються в фінансовій звітності підприємств. Автори припустили, що було б добре, якщо б система фінансового обліку збагатилась такими новими нематеріальними об'єктами обліку, які почали відігравати все більшу відчутну роль в процесі створення вартості в умовах формування постіндустріальної економіки та діджиталізації бізнес-процесів підприємства. Однак, зважаючи на існуючий консерватизм системи фінансового обліку і відсутність бажання та неготовності суб'єктів її регулювання до подібних змін, автори констатували, що складності, які стосуються точного і достовірного фінансового оцінювання нематеріальних активів (просування на ринок нового продукту, потенційні можливості, досвід, зацікавленість та гнучкість працівників, лояльність клієнтів, системи і бази даних) призводять до того, що вони навряд чи знайдуть своє відображення в бухгалтерському балансі [4, с. 17]. Ці прогалини щодо обліку нематеріальних активів дозволить заповнити збалансована система показників, розкриваючи інформацію про їх роль в створенні акціонерної вартості за допомогою фінансових та нефінансових показників, ієрархічно взаємопов'язаних з іншими показниками діяльності підприємства.

Впровадження збалансованої системи показників в діяльність підприємств трансформує традиційні процедури, які здійснювали менеджери до цього часу, та передбачає на думку Р. Каплана та Д. Нортон [13, с. 76] необхідність здійснення чотирьох наступних процесів: 1) уточнення бачення та переведення його в

стратегію, що допомагає стратегічному менеджменту досягти єдності в розумінні стратегічних цілей та шляхів їх досягненні на підприємстві через формалізацію стратегічних задач; 2) налагодження комунікацій та зв'язку, тобто забезпечення трансляції стратегії на різні ієрархічні рівні підприємства та підрозділи, які мають усвідомити свою роль та розуміти власні цілі в її реалізації, розуміти власні вигоди від досягнення таких цілей; 3) здійснення планування та визначення цілей, що дозволяє інтегрувати свої бізнес-плани зі своїми фінансовими планами за допомогою ієрархічної ув'язки фінансових та нефінансових показників в розрізі виділених перспектив, визначення можливостей суб'єктів прийняття рішень та встановлення відповідальних за досягнення визначених цілей осіб; 4) встановлення стратегічного зворотного зв'язку, що передбачає збір відгуків та рекомендацій, перевірку гіпотез, на яких базується стратегія, та внесення необхідних коректив в процес її реалізації, здійснення додаткових стратегічних ініціатив, перегляд існуючих стратегічних планів та зміну підходів до формування нових стратегічних цілей підприємства.

Ефективна реалізація стратегічним менеджментом вищенаведених процесів дозволяє вирішити найважливіші задачі стратегічного управління з одного боку, зокрема, оцінюючи внутрішні та зовнішні фактори створення вартості підприємства в довгостроковій перспективі, надаючи показники стратегічного розвитку підприємства, а з іншого боку, дозволяє визначити ефективність самої системи стратегічного управління в збереженні існуючих та формуванні нових конкурентних переваг.

Висновки. Проведене аналізування дозволило встановити, що збалансована система показників є новим методом стратегічного управлінського обліку, оскільки відповідає його основним характеристикам, що висуваються до таких методів (стратегічна спрямованість, зовнішня орієнтація, орієнтація на майбутнє, застосування фінансових та нефінансових показників), а також має інші подібні до таких методів особливості – використання процесного підходу до розуміння діяльності підприємства, забезпечення інтегрованого підходу при здійсненні стратегічного та фінансового аналізування, забезпечення комплексного аналізування

діяльності підприємства (внутрішнє та зовнішнє середовище). Вона дозволяє пов'язати в єдину ієрархічну систему фінансові та нефінансові показники, що характеризують чотири основні перспективи діяльності підприємства (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і кар'єрне зростання), що пов'язані між собою на основі причинно-наслідкових зв'язків.

Окрім цього, збалансована система показників дозволяє забезпечити реалізацію стратегічного контролю на основі використовуваної системи ключових показників ефективності, які угоджені з відповідними цілями, задачами та ініціативами, а також пов'язані зі стратегічним планом підприємства. Порівнюючи одержані показники за певний період з їх стратегічними плановими значеннями стратегічні менеджери можуть визначити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства та встановити причини невиконання стратегічних показників, а також визначити ті сфери діяльності (перспективи) та конкретних винуватців (відповідальних осіб) виникнення розривів між стратегічними планами та фактичними результатами діяльності. Таким чином, контроль досягнення кожної стратегічної цілі здійснюється через перевірку та аналізування виконання ряду оперативних дій на підприємстві, що можуть бути пов'язані з внутрішнім та зовнішнім середовищем, в розрізі чотирьох виділених перспектив, які можуть спричинити виникнення в розриві ефективності. Результатом здійснення стратегічного контролю може бути перегляд стратегічних планів та коригування стратегії підприємства, які також впливають на процес формулювання нових стратегій підприємства та визначення показників, що характеризуватимуть ефективність їх реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва [Текст] : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.
2. Владичин М.Б., Струк Н.С. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 202–209.
3. Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в інноваційній економіці : дис... докт. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2019. 541 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.
5. Криштопа І.І. Побудова стратегічного обліку об'єднаного бізнесу : дис... докт. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 578 с.
6. Науменко М.О., Черкашина М.В. Стратегічний управлінський облік і збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 9. С. 370–375.
7. Проданчук М.А. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. *Облік і фінанси*. 2012. № 3. С. 150–156.
8. Радіонова Н.Й. Збалансована система показників, як інноваційний інструмент стратегічного управлінського обліку. *Інноваційно-інвестиційні засади стійкого розвитку базових галузей національного господарства* : колективна

монографія / за заг. ред. В.П. Ільчука. Чернівці : Чернівці. нац. технол. ун-т, 2016. С. 185–195.

9. Шайкан А.В. Бугальтерський облік у прийнятті управлінських стратегічних рішень : монографія. Київ : КНЕУ, 2009. 303 с.
10. Balanced Scorecard Basics. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
11. Chenhall R.H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. 2005. Vol. 30. P. 395–422.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. January-February. P. 71–79.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Jan.-Feb. P. 75–85.
14. Otley D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 1999. Vol. 10. P. 363–382.
15. Pitcher G.S. Management accounting in support of the strategic management process. *CIMA Executive Summary Report*. 2015. Vol. 11, Iss. 1. P. 1–18.

REFERENCES:

1. Brukhanskyi R.F. (2014) Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva: monohrafiia [Accounting and analysis in the system of strategic management of agrarian entrepreneurship: monograph]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
2. Vladychyn M.B., Struk N.S. (2015) Osoblyvosti zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinському obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti torhovelykh pidpriemstv Ukrainy [Peculiarities of application of a balanced system of indicators in strategic management accounting of foreign economic activity of trade enterprises of Ukraine]. *Problems of the economy*, no. 4, pp. 202–209. (in Ukrainian)
3. Iershova N.Iu. (2019) Stratehichnyi upravlinський oblik v innovatsiini ekonomitsi [Strategic management accounting in the innovative economy]. Kyiv: KNEU im. V. Hetmana. (in Ukrainian)
4. Kaplan R.S., Norton D.P. (2003) Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow: «Olymp-Byznes». (in Russian)
5. Kryshchopa I.I. (2016) Pobudova stratehichnoho obliku obiednanoho biznesu [Construction of strategic accounting of the combined business]. Kyiv: KNEU im. V. Hetmana. (in Ukrainian)
6. Naumenko M.O., Cherkashyna M.V. (2013) Stratehichnyi upravlinський oblik i zbalansovana systema pokaznykiv u tsykli antykrizovoho upravlinnia intehrovanyu korporatyvnyu strukturamy [Strategic management accounting and a balanced system of indicators in the cycle of crisis management of integrated corporate structures]. *BIZNESINFORM*, no. 9, pp. 370–375. (in Ukrainian)
7. Prodanchuk M.A. (2012) Stratehichne upravlinnia vytratamy ahrarnykh pidpriemstv [Strategic cost management of agricultural enterprises]. *Accounting and finance*, no. 3, pp. 150–156. (in Ukrainian)
8. Radionova N.I. (2016) Zbalansovana systema pokaznykiv, yak innovatsiinyi instrument stratehichnoho upravlinського obliku [Balanced scorecard as an innovative tool for strategic management accounting]. *Innovatsiino-investytsiini zasady stiiokoho rozvytku bazovyykh haluzei natsionalnogo hospodarstva* [Innovation and investment principles of sustainable development of basic industries of the national economy]. Chernihiv: Chernihiv national technological university, pp. 185–195. (in Ukrainian)
9. Shaikan A.V. (2009) Bukhhalterskyi oblik u pryiniatti upravlin-skykh stratehichnykh rishen: monohrafiia [Accounting in making managerial strategic decisions: monograph]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)



10. Balanced Scorecard Basics. Available at: <https://balanced-scorecard.org/bsc-basics-overview>.
11. Chenhall R.H. (2005) Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, pp. 395–422.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 71–79.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, pp. 75–85.
14. Otley D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 363–382.
15. Pitcher G.S. (2015) Management accounting in support of the strategic management process. *CIMA Executive Summary Report*, vol. 11, Iss. 1, pp. 1–18.

*Стаття надійшла до редакції 27.04.2021.
The article was received 27 April 2021.*

СЕКЦІЯ 8 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-12

УДК 336.744:330:004.738.5

Мерінова С.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних систем
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6563-5320>
E-mail: s.merinova@vtei.edu.ua*

Половенко Л.П.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних систем
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-825X>
E-mail: l.polovento@vtei.edu.ua*

РОЛЬ КРИПТОВАЛЮТИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті розглянуто функціональні ролі криптовалюти у цифровій економіці, досліджено тенденції та перспективи їх розвитку. Виявлено підходи до трактування сутності поняття «криптовалюта», розглянуто основні види найбільш популярних на сьогодні криптовалют, уніфіковано їх загальні ознаки. Встановлено, що найбільш розповсюдженою криптовалютою є Bitcoin, здійснено порівняння курсів 10 найбільш поширених криптовалют, проаналізовано зміну курсу вітчизняної криптовалюти. Досліджено правовий статус криптовалюти, виявлено, що все більше країн надають криптовалюті статус легального та правового засобу платежу, подекуди прирівнюючи її до електронних грошей. Зазначено, що криптовалюта має як позитивні риси, так і недоліки, головним з яких є підвищення ризику виникнення шахрайства та махінацій з використанням цифрової валюти.

Ключові слова: криптовалюта, Bitcoin, блокчейн, електронні гроші, цифрова валюта, цифрова економіка, ринок криптовалют.

Мерінова С.В., Половенко Л.П. РОЛЬ КРИПТОВАЛЮТЫ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье рассмотрены функциональные роли криптовалюты в цифровой экономике, исследованы тенденции и перспективы их развития. Выявлены подходы к трактовке сущности понятия «криптовалюта», рассмотрены основные виды наиболее популярных на сегодня криптовалют, унифицированы их общие признаки. Подчеркнуто, что наиболее распространенной криптовалютой есть Bitcoin, проанализирована динамика изменения курса данной валюты, проведено сравнение курсов 10 наиболее распространенных криптовалют. Отмечено, что первой украинской криптовалютой был Karbowanec, осуществлен анализ изменения курса отечественной криптовалюты. Исследовано правовой статус криптовалюты, выявлено, что сегодня все больше стран придают криптовалюте статус легального и правового средства платежа, иногда приравнивая ее к электронным деньгам. Отмечено, что криптовалюта имеет как положительные черты, так и недостатки, главным из которых является повышение риска возникновения мошенничества и махинаций с использованием цифровой валюты.

Ключевые слова: криптовалюта, Bitcoin, блокчейн, электронные деньги, цифровая валюта, цифровая экономика, рынок криптовалюты.

Merinova Svitlana, Polovenko Ludmila. THE ROLE OF CRYPTWALTH IN THE DIGITAL ECONOMY

Today's situation of global development of the cyber economy and the spread of digital technologies have contributed to the creation of a new asset – digital cartographic currency, which is rapidly gaining popularity. Most scientists understand cryptocurrency as digital money that is encrypted and protected by special algorithms that operate independently of the central bank. Cryptocurrency differs from electronic money primarily by the anonymity of its use. This state-of-the-art means of payment is gaining more and more popularity in use not only by individuals but also by legal entities around the world, which is why there is an objective need to determine the economic category to which cryptocurrency should be attributed and accounted for. Among a number of different cryptocurrencies, the most common is Bitcoin. Taking into account the popularization of cryptocurrency in the world as a completely new, innovative payment instrument of the XXI century. and the active use of Bitcoin and other types of cryptocurrencies, the development and use of this payment instrument in Ukraine and the world need further research. The article considers the functional roles of cryptocurrencies in the digital economy, examines trends and prospects for their development. Approaches to the interpretation of the essence of the concept of "cryptocurrency" are revealed, the main types of the most popular cryptocurrencies today are considered, their general features are unified. It was found that the most common cryptocurrency is Bitcoin, analyzed the dynamics of changes in the exchange rate of this currency, compared the exchange rates of the 10 most common cryptocurrencies. It is noted that the first Ukrainian cryptocurrency was Karbowanec, an analysis of changes in the ex-

change rate of the domestic cryptocurrency. The legal status of cryptocurrency in some countries and in Ukraine has been studied, and it has been found that more and more countries give cryptocurrency the status of a legal and legal means of payment, sometimes equating it to electronic money. It is noted that cryptocurrency today has both positive features and disadvantages, the main of which is the increased risk of fraud and fraud using digital currency.

Keywords: cryptocurrency, Bitcoin, blockchain, electronic money, digital currency, digital economy, cryptocurrency market.

Постановка проблеми. Нинішня ситуація глобального розвитку кіберекономіки та поширення цифрових технологій сприяли створенню нового активу – цифрової картографічної валюти. Криптовалюта відрізняється від електронних грошей насамперед анонімністю користування нею. Цей надсучасний засіб платежу з кожним роком все частіше використовується не лише фізичними, але й юридичними особами в усьому світі. Популяризація криптовалюти як абсолютно нового, інноваційного платіжного інструменту ХХІ ст. актуалізує необхідність дослідження питання розвитку та застосування цього платіжного засобу. Виникає об'єктивна необхідність визначення економічної категорії, до якої слід відносити криптовалюту та відповідно її обліковувати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних аспектів та практики здійснення операцій з новим видом віртуальних закодованих валют (криптовалютою) розпочалося із 2008 року. Питання сутності та розвитку криптовалют, їх видів, переваг і недоліків, застосування в якості інвестиційних активів чи платіжних засобів порушують такі науковці, як: Н.В. Архирейська, Я.В. Верещака, А.В. Гончарова, І.Г. Гуль, О.В. Драчов, І.В. Загоровський, А.С. Карнаушенко, С.І. Князев, А.Т. Ковальчук, Я.В. Котляревський, О.В. Кучкова, А.А. Макурін, В.О. Мандрик, А.О. Миргородська, Т.В. Момонт, К.П. Штепенко та інші. Однак проблематика дослідження розвитку криптовалют та визначення її ролі у цифровій економіці залишається недостатньо вивченою вітчизняними вченими, що й зумовлює актуальність подальших наукових пошуків.

Метою дослідження є визначення теоретичного та практичного аспекту ролі криптовалюти у цифровій економіці.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Термін «криптовалюта» уперше почали використовувати при появі платіжної системи «Bitcoin», розробленої 2009 року японцем Сатоші Накамото, і розуміють як різновид цифрових грошей, в основі якої лежить технологія криптографії, тобто шифрування даних. Вона не має фізичної форми, а існує тільки в електронному форматі [1, с. 140]. Через те, що дане поняття є відносно новим у науковій літературі, на сьогодні не існує єдиного прийнятого підходу до його визначення. Також не існує виразних критеріїв віднесення цих новітніх платіжних продуктів до грошей. У міжнародній практиці використовують доволі різноманітні визначення криптовалюти, зокрема її розглядають як приватні гроші, грошовий сурогат, електронну послугу, віртуальний товар, елек-

тронну інформацію, нематеріальну цінність, віртуальну валюту тощо [2, с. 68]. Існує чимало різноманітних визначень поняття криптовалюти, основні з яких згруповані в табл. 1.

Не зважаючи на стрімке зростання популярності криптовалют, на сьогодні відсутнє загально визнане визначення, яке б точно відображало їх сутність і економічну природу.

Дійсно, для глобального фінансового ринку це новий економічний феномен зі складним технічним наповненням, який не має аналогів.

Не зважаючи на різні підходи до визначення поняття криптовалют, можна визначити загальні ознаками, які притаманні більшості їх видів (рис. 1).

Таким чином, слід погодитись з тією позицією, що криптовалюта є абсолютно новим економіко-правовим явищем, відмінним від традиційних електронних грошей. Головною рисою, яка відрізняє реальні гроші від криптовалюти – це спосіб їх походження. Електронні гроші утворюються внаслідок внесення реальних грошей через термінал для поповнення певного рахунку або електронного гаманця, а криптовалюта емітується в мережі. На сьогоднішній день її можна дарувати, обмінювати, купувати або «робити». Механізм створення цифрової валюти нагадує процес видобутку цінних металів. Для виготовлення кожної нової «монети» залучають все більше часу та ресурсів [4, с. 41]. Сама ж емісія криптовалюти має назву «майнінг», що полягає у використанні потужності комп'ютерних систем для генерації унікальних наборів символів, які утворюють криптовалюту [1, с. 140].

Нині кількість людей, які використовують криптовалюту, зросла і наближається до населення невеликої країни – від 2,9 до 5,8 мільйона чоловік. Більшість є жителями Північної Америки і Європи [10, с. 122].

Розглядаючи питання криптовалютних відносин, слід зазначити, що станом на початок 2020 року існує 941 вид криптовалюти. Найбільш поширеними серед них є Bitcoin, Ethereum, OKB, Bitcoin Cash, Bitcoin SV, Litecoin, EOS, XRP, Ethereum Classic, Binance Coin – їм належить 80% сумарної капіталізації (табл. 2) [11].

Першоствореною і найбільш поширеною криптовалютою є Bitcoin, решта криптовалют побудована на фундаменті відкритого коду Bitcoin і практично нічим від нього не відрізняється, тобто по суті є його похідним інструментом. Саме цим пояснюється їх менша популярність. Важливо зазначити, що основою Bitcoin є технологія блокчейн (від англ. block chain – ланцюжок блоків). Блокчейн – це публічна база

Таблиця 1

Підходи до визначення категорії «криптовалюта»

№ з/п	Автор(и), джерело	Визначення
1	Investopedia, LLC. [3]	Криптовалюта – 57 цифрова або віртуальна валюта, яка використовує криптографію для забезпечення безпеки (через це її важко підробити). Визначальною рисою криптовалюти є те, що вона не випускається жодним центральним органом, і теоретично це надає їй імунітет від урядового втручання або маніпуляцій.
2	Гончарова А.В. [4, с. 40]	Криптовалюта – це цифрова (віртуальна) валюта, з одиницею «coin» (монета), яка емітується в мережі за певними принципами криптографії для забезпечення операцій та контролю створення нових монет.
3	Драчов О.В. [5, с. 49]	Криптовалюта є програмним кодом, облік і функціонування засновані на шифруванні та застосуванні різних криптографічних методів захисту.
4	Москальов А.А., Попова Е.М. [6, с. 681]	Криптовалюта – «crypto currency» (англ. віртуальна валюта) захищена криптографією, швидка і надійна система платежів та грошових переказів, заснована на новітніх технологіях і не підконтрольна жодному уряду.
5	Павлова К.І. [7, с. 230]	Криптовалюта є цифровими грошима, що емітуються з використанням розподілених мереж і публічно доступних журналів реєстрації угод, що унеможливує втручання органів державної влади та централізоване їх регулювання.
6	Танклевська Н.С., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. [8, с. 134]	Криптовалюта – це універсальна, віртуальна, децентралізована та конвертована цифрова грошова одиниця, якою можна здійснювати розрахунки за реальні товари, роботи, послуги, а також яка захищена криптографічним кодом, емісією якої може займатися кожен бажаючий, зберігаючи свою анонімність.
7	Устенко С.В. [9, с. 231]	Криптовалюта – вид цифрової валюти, емісія та облік якої засновані на асиметричному шифруванні і застосуванні різних криптографічних методів захисту, таких як Proof-of-work та/або Proof-of-stake.

Джерело: сформовано авторами на основі опрацьованої літератури

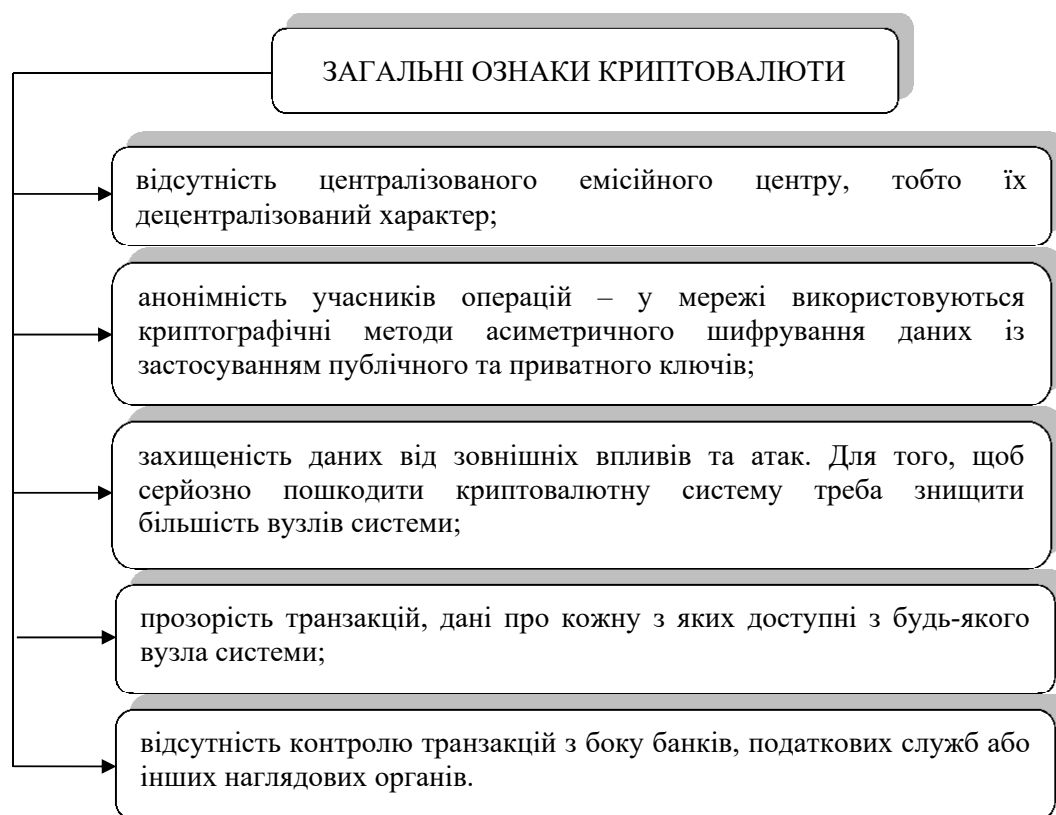


Рис. 1. Загальні ознаки криптовалют

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 2

Ціна та капіталізація найбільш популярних крипто валют світу станом на березень 2020 року

№ з/п	Найменування криптовалюти	Ціна в дол. США	Ціна, BTC	Капіталізація, дол. США
1	Bitcoin	5252,11	1	95,962,207,943
2	Ethereum	122,62	0,023	13,500,728,510
3	Bitcoin Cash	169,59	0,032	3,106,625,144
4	Bitcoin SV	117,06	0,022	2,144,071,650
5	Litecoin	35,3	0,0067	2,279,711,548
6	EOS	2	0,00038	2,034,751,631
7	XRP	0,15	0,000028	6,552,019,775
8	Etherum Classic	4,66	0,00089	541,688,796
9	Binance Coin	10,3	0,002	1,601,611,815
10	ChainLink	2,11	0,0004	739,468,366

Джерело: сформовано авторами на основі даних [11]

всіх транзакцій, коли-небудь зроблених у системі Bitcoin, яка організована у систему блоків даних. Використовуючи цю базу, кожен користувач має змогу дізнатися, яка кількість Bitcoin належала певному конкретному гаманцю у певний відрізок часу. Блокчейн зберігається одночасно у всіх користувачів мережі [12, с. 105]. Якщо у 2018 р. курс біткойна має стрімко спадаючу позицію, то на початку 2019 р. спостерігалось значне підвищення курсу криптовалюти, але у другій половині ціна біткойна знову показала спадний характер (рис. 2).

Ethereum (його ще називають «ефір») на даний час друга за популярністю криптовалюта. Головна особливість – це система смарт-контрактів та необмежена кількість випуску. Працює вона так: умови кожної транзакції та угоди автоматично перевіряє спеціальна комп'ютерна програма (смарт-контракт). Блоки для зберігання інформації в системі Ethereum

з'являються кожні 10–15 секунд, на відміну від біткойна, якому потрібно 10 хвилин.

Litecoin так само, як і Ethereum, – хардфорк від біткойна. Відмінності від BTC у неї і справді мінімальні. Технічно – це використання різних алгоритмів роботи. У мережі Bitcoin хеш-функцію виконує SHA256, а у Litecoin – scrypt. На практиці це дає вищу швидкість транзакцій (кожні 2,5 хвилини) і більшу спрямованість на майнінг, а отже, і більшу децентралізацію системи [14, с. 15]. Саме тому Litecoin може обробити більшу кількість транзакцій, ніж у системі Bitcoin [15, с. 410–411].

Ще одним важливим достоїнством Litecoin є його цінність для довгострокових інвестицій. Стрімкий розвиток валютних майданчиків і бірж сприяв зростанню популярності криптовалюти серед великих інвестиційних компаній. Саме цей факт помітно підвищив імідж цифрових грошей та різного роду операцій на базі

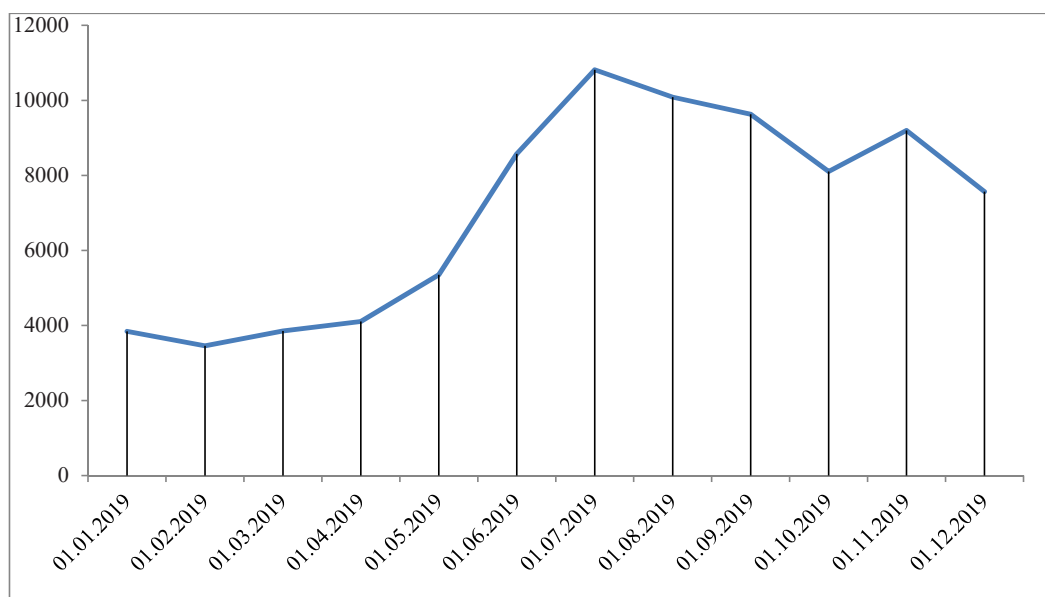


Рис. 2. Курс біткойна за 2019 р. по відношенню до \$ США

Джерело: побудовано авторами на основі даних [13]

блокчейн. Система Litecoin влаштована таким чином, щоб максимально знизити інфляційні ризики та зробити цифрову валюту перспективною як прибутковий актив [15, с. 410–411].

Криптовалюта Karbowanec – перша українська криптовалюта, започаткована 30.05.2016 р. Працює на технології CryptoNote. Добовий обіг складає \$100-200 тис. Початкову емісію передбачено на суму 10 млн. карбованців, додаткова емісія близько 1,2% на рік [13]. Комісія складає 0,0001 KRB на будь-яку суму. Для популяризації карбованця в інших країнах у вересні 2017 р. у результаті ребредингу назва валюти змінилася з Karbowanec на Karbo.

Валюта має високий ступінь анонімності, а також може майнитися як на процесорах, так і на відеокартах. Її капіталізація невелика, на 01.01.2019 р. – лише 509 329 дол. США. Найбільша капіталізація зафіксована 20.11.2017 р. – 9 901 889 дол. США. Останній рік для валюти став програшним: за 2017 р. її вартість зросла приблизно в 40 разів, а у 2019 р. скоротилася в 5 разів (рис. 3).

Перекази Karbo не відслідковуються і не пов'язуються. Karbo забезпечує повну анонімність і приватність за допомогою криптографічної технології ring signature. Усі транзакції підписуються групою учасників так, що неможливо достовірно визначити, хто з групи підписав транзакцію і, відповідно, не можна з певністю сказати, хто проводив платіж. Чим більше учасників у групі, тим більш конфіденційна операція. Крім того, транзакції карбованців неможливо пов'язати завдяки варіанту протоколу обміну Діфф-Хеллмана, одержувач має численні унікальні одноразові адреси, що походять з його публічного ключа. Кошти, надіслані на ці адреси, може використати тільки одержувач. Пов'язати ж між собою ці транзакції неможливо, тому що їх не можна відрізнити серед інших транзакцій у мережі [15, с. 411].

Одним із принципів криптовалют є відсутність забезпечення, але багато компаній декларують, що їхня криптовалюта чимось підкріплена і забезпечена (табл. 3).

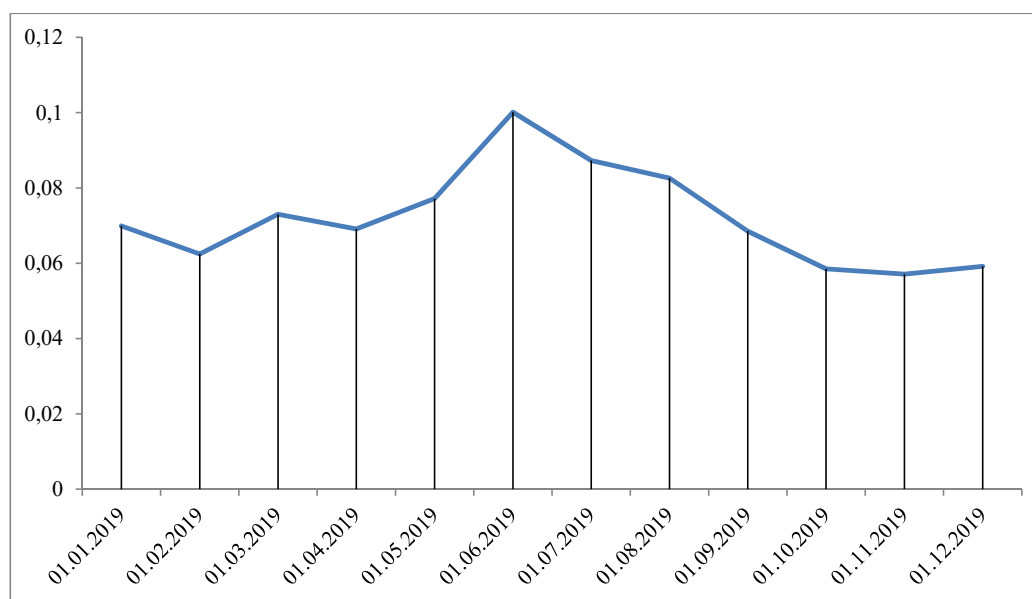


Рис. 3. Курс Karbo за 2019 р. по відношенню до \$ США

Джерело: побудовано авторами на основі даних [13]

Таблиця 3

Незвичайне забезпечення криптовалют

№ з/п	Криптовалюта	Країна	Забезпечення
1	Royal Mint Gold-Stablecoin	Велика Британія	Золото
2	Sarat	Ізраїль	Діаманти
3	Farad	Малайзія, ОАЕ	Технологія та виробництво суперконденсатора
4	Tether	Гонконг	Долари США
5	Petro	Венесуела	Нафта
6	Tcoin	Швейцарія	Метали
7	Watercoin	США	Технології очищення води
8	Coinloan	Естонія	Позика у криптовалюті
9	Amar Hidroponia	Мексика	Урожай перцю

Джерело: [16]

Прийнято виділяти два основні типи віртуальних валют: конвертована (відкрита) і неконвертована (закрита) віртуальна валюта. Термін «конвертована валюта» вказує на її фактичну конвертованість (наприклад, через наявність відповідного ринку). Віртуальна валюта є «конвертованою» лише доти, доки фізичні та юридичні особи проводять із нею операції, а інші приймають її, оскільки «конвертованість» жодним чином не гарантована законодавством. Прикладами конвертованої віртуальної валюти є: Bitcoin, Liberty Reserve, Second Life Linden Dollars [10, с. 122–123]. Неконвертована (закрита) віртуальна валюта призначена для використання в конкретних віртуальних сферах, таких як глобальні багатокористувацькі онлайн-ігри або магазин Amazon.com, і яка за правилами, що регулюють її використання, не може бути обмінена на фіатну валюту. Прикладами неконвертованої віртуальної валюти є: Project Entropia, Q-coins і World of Warcraft Gold [10, с. 122–123].

Правовий статус криптовалют у більшості країн світу не визначено. Водночас є країни, де криптовалюти заборонені (серед них немає країн із розвинутою ринковою економікою). Разом із тим у банківському середовищі панує думка, що криптовалюта – це загроза монопольному праву центральних банків на емісію готівкових грошей (банкнот), а також праву комерційних банків на емісію безготівкових (депозитних) грошей [2, с. 71].

Міністерство фінансів США зазначає, що віртуальна валюта є засобом обігу, застосовуваним у деяких співтовариствах за аналогією з реальною валютою, при цьому не має всієї сукупності ознак, притаманних реальній валюті. Віртуальна валюта не є законним платіжним засобом у жодній юрисдикції. Конвертована віртуальна валюта або замінює реальну валюту, або має еквівалентну реальній валюті вартість [17].

Наприклад, у Великій Британії криптовалюти не регулювалися до 2014 року, класифікувалися Королівською податково-митною службою як «одноцільові ваучери», угоди з якими обкладалися ПДВ (від 10 до 20 % залежно від ставки Flat VAT). Але 2014 року Управління за фінансового регулювання і контролю Великобританії підтвердило, що Bitcoin – це не валюта, не гроші, тому не може регулюватися фінансовим законодавством Великобританії. Таким чином, цифрова валюта у Великобританії вважається унікальною комбінацією цифр, отриманих у результаті складних математичних розрахунків та алгоритмів.

Підхід правового регулювання криптовалютних відносин у Китаї ще не створений. Водночас криптовалюта розглядається регулятором як товар, а криптовалютні біржі та інші веб-сайти, пов'язані з цифровою валютою, мають бути зареєстровані в Телекомунікаційному бюро [18]. Чинне законодавство Китаю не містить будь-яких спеціальних правил оподаткування цифрової валюти та операцій із нею. Вод-

ночас криптовалюта визначена як віртуальний товар, а не валюта, операції з Bitcoin заборонені для банків, але дозволені для фізичних осіб. Таким чином, продаж цифрових грошей може обкладатися податком на додану вартість, а дохід і прибуток у криптовалюті підлягають обкладенню податком на прибуток, податком на дохід фізичних осіб і податком на приріст капіталу [19].

Японія у квітні визнала Bitcoin легальним платіжним засобом на рівні з єною. У Швейцарії – на другому місці за визнанням. В Австралії Bitcoin розглядається як власність, а трансакції з ним – як бартер. Навіть в одній країні різні державні установи, міністерства, суди можуть ставитися до криптовалюти по-різному [10, с. 123].

Згідно білоруського законодавства, майнинг звільняється від сплати податків до 1 січня 2023 року відповідно до Декрету № 8. Фізичні особи мають право володіти токенами і дозволяється здійснювати такі операції: майнинг, зберігання токенів у віртуальних гаманцях, обмін токенів на інші маркери, їх придбання, відчуження за білоруські рублі, іноземну валюту, електронні гроші, а також дарувати і заповідати токени. Діяльність, що пов'язана з майнингом, придбання, відчуження токенів, яка здійснюється фізичними особами самостійно не є підприємницькою діяльністю [20].

Нові види криптовалют стають досить популярними, особливо в європейських країнах, де до крипто ставляться лояльно. Наприклад, в Ісландії відомий випадок, коли працівникам великого підприємства видали зарплату в Bitcoin. Такі міжнародні компанії, як Microsoft та Google, приймають оплату в криптовалюті. Головним ініціатором в питаннях майбутнього криптовалюти є Німецький центральний банк, який не тільки виступає з рекомендаціями щодо використання криптовалюти, а й обговорює подальші перспективи розвитку з іншими центральними банками Європи. У травні 2017 року в Україні відкрили перший Bitcoin-автомат, розташований в одному з торговельних центрів Одеси, що підтримує операції в обох напрямках. Також є торговельні точки, ресторани, кав'ярні інші заклади, які приймають до оплати Bitcoin (м. Пуща-Водиця – кафе «Лето», у Львові – магазин «Омега-Клімат», в Одесі – «Centro Hostel», у Києві – стоматологія «Твоя усмішка», доставка квітів «Sendflowers» та ін.) [10, с. 123].

Проаналізуємо переваги у використанні криптовалюти, та найбільш суттєві недоліки (табл. 4).

Однак, незважаючи на поширеність та переваги криптовалюти, її перспективи в умовах глобалізації та розвитку цифрової економіки є досить неоднозначними. Одні країни регламентують таку валюту на законодавчому рівні та стимулюють її обіг, інші ж, навпаки забороняють її використання або вносять істотні обмеження щодо обігу цієї валюти загалом. В Україні офіційно заборонено користува-

Таблиця 4

Переваги та недоліки цифрової валюти (криптовалюти)

Переваги	Недоліки
операції з криптовалютою є повністю анонімними і конфіденційними, оскільки вся інформація про транзакції зашифрована в наборі символів, персональні дані не прив'язують до гаманця криптовалюти;	технічна складність використання. Працювати з валютами можна лише там, де їх приймають та є для цього технічна можливість (Інтернет, дві встановлені комп'ютерні програми, фахівці);
кожна одиниця криптовалюти має унікальний код і захищена від підробки;	ненадійний об'єкт для інвестування через великі і раптові коливання курсу;
криптовалюта є децентралізованою, тобто не має центру управління, через що засновник цифрових грошей або будь-який фінансовий інститут не може вплинути на її існування;	можливість розгортання спекулятивних та шахрайських операцій через створення фінансової піраміди, отримання відсотків і гри на різницях валютних курсів;
кожна одиниця крипто валюти не прив'язана до жодного з банків, що суттєво зменшує розмір комісії за здійснення операцій;	правова неврегульованість, що унеможливає оподаткування операцій. Як «продукт» комп'ютерного програмування віртуальні BTC, LTC і ін. не мають будь-якого правового статусу;
відсутність прив'язки до банків сприяє суттєвому зменшенню затрат часу на здійснення операцій з криптовалютою;	криптовалюта відкриває нові можливості і інструменти для функціонування чорних ринків;
операції здійснюються напряму між різними власниками електронних гаманців, що сприяє підвищенню швидкості здійснення операцій та зменшенню комісії;	нові можливості й інструменти для ухилення від податків завдяки децентралізованості системи;
емісія більшості видів криптовалют має максимальний поріг, що викликано скінченністю всіх можливих комбінацій символів, що утворюють кожен нову одиницю крипто валюти, що сприяє зменшенню невиправданої грошової маси в обігу та зниженню рівня інфляції.	з'являється потенційна можливість здійснювати злочинцями анонімні транзакції;
	нові можливі схеми відмивання грошей;
	неможливість заморозки рахунків, зважаючи на відсутність контролю над системою третіми особами, у тому числі і державою;
	неможливість зупинки або скасування транзакцій.

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [4; 9; 10; 21]

тися криптовалютою, оскільки за визначенням НБУ вона не має ніякого фінансового та іншого забезпечення і юридично закріплених за нею осіб, не контролюється жодними державними органами. Все ж сучасні українські ІТ-фахівці продовжують інвестувати в розвиток даної валюти, в результаті чого Україна сьогодні займає 5 місце за кількістю користувачів Bitcoin-гаманцями серед різних країн світу.

Висновки. Проаналізувавши темпи розвитку криптовалюти на сучасному етапі, варто відзначити, що в умовах глобалізації сучасна цифрова валюта набуває все більшого поширення. На сьогодні існує 941 вид криптовалюти, першою створеною та найвідомішою на сьогодні є Bitcoin. У різних країнах відношення до можливості використання криптовалюти є неоднозначним: деякі країни визнають цифрову валюту як засіб платежу, прирівнюють її до електронних грошей, інші категорично відмовляються від легалізації її використання, вважають, що це сприятиме підвищенню ризику шахрайства, хакерських атак та махінацій з відмивання грошей тощо. Основними перевагами цифрової валюти є відкритий код алгоритму, який дозволяє добувати її кожному бажаному, відсутність єдиного цифрового банку і контролю за транзакціями, а також те, що вона має децентралізований характер і її неможливо підробити. До головних недоліків можна віднести високу тенденцію мінливості ціни через спе-

цифіку використання й відсутність регулятивних механізмів, які не надають гарантій збереження електронних криптогаманців. Але попри всі переваги і різноманітність поширення криптовалюти, їхні перспективи достатньо невідомі. Варто зазначити, що поки що єдиного рішення щодо подальшої стратегії розвитку криптовалюти у світі не існує, а розвиток і становлення даного виду валюти в різних країнах світу не стоїть на місці і з кожним днем дедалі активніше впроваджується по всьому світу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шинкаренко О.М., Рогова Н.В., Панівник І.А. Особливості нормативного регулювання криптовалют: світовий досвід. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 139–146.
2. Мандрик В.О., Гуль І.Г., Мороз В.П. Сучасні тенденції та перспективи використання криптовалют: досвід для України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 67–72.
3. Cryptocurrency. Investopedia, LLC. URL: <http://www.investopedia.com/terms/c/cryptocurrency.asp>.
4. Гончарова А.В., Верещака Я.В. Особливості обігу криптовалют в Україні. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. № 58. С. 38–44.
5. Драчов О.В. Правова сутність криптовалют: генезис, функції та перспективи. *Юридична Україна*. 2018. № 11-12. С. 44–52.
6. Москальов А.А., Попова Е.М. Криптовалюта на сучасній економічній арені та перспективи розвитку Bitcoin, Ethereum, Ripple. *Молодий вчений*. 2018. № 3(2). С. 680–684.
7. Павлова К.І. Переваги та ризики використання криптовалют у сучасній цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 229–233.

8. Танклевська Н.С., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Економічна сутність та види криптовалют у світі. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4–2. С. 133–138.
9. Устенко С.В., Загорівський І.В. Можливості та перспективи криптовалют та технології Blockchain. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2019. № 97. С. 229–240.
10. Штепенко К.П., Миргородська А.О. Стан і перспективи розвитку криптовалют у світі. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 121–128.
11. Онлайн портал курсів криптовалют. URL: <https://bitinfocharts.com/ru/markets>
12. Погрібний Д.І. Перспективи визначення правового статусу криптовалют в Україні (господарсько-правовий аспект). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Право*. 2018. Вип. 26. С. 104–107.
13. Cryptocurrency Market Capitalizations. URL: <http://coinmarketcap.com>.
14. Ковальчук А.Т., Котляревський Я.В., Князев С.І. Інституціональні аспекти регулювання інноваційних фінансових технологій у контексті розвитку криптовалют. *Економіка та право*. 2019. № 3. С. 97–106.
15. Архирейська Н.В., Кучкова О.В. Механізм функціонування крипто валюти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 407–413.
16. Урожай перца и нефти: опубликовано ТОП-10 необычных «подкреплений» для криптовалюты. UAZMI. URL: <https://uazmi.net/news/post/e26BYWLGfWByieDeeP5XhG>.
17. Макурін А.А. Теоретичні передумови виникнення крипто валюти. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 71–81.
18. Правовое регулирование криптовалютного бизнеса. Fork Log, Axon. 2017. URL: <http://axon.partners/wp-content/uploads/2017/02/Global-Issues-of-Bitcoin-Businesses-Regulation.pdf>.
19. Buterin V. China Releases First Regulatory Report on Bitcoin Businesses/ Bitcoin Magazine. 2013. URL : <https://bitcoinmagazine.com/articles/china-releases-first-regulatory-report-on-bitcoin-businesses-1386283989>.
20. Декрет Республики Беларусь от 21.12.2017 № 8. О развитии цифровой экономики URL: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-8-ot-21-dekabrya-2017-g-17716.
21. Момонт Т.В. Обґрунтування можливості віднесення криптовалюти до складу активів підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. Вип. 2. С. 26–30.
7. Pavlova K.I. (2018) Perevahy ta ryzyky vykorystannia kryptovaliut u suchasniy tsyfrovii ekonomitsi [Advantages and risks of using cryptocurrencies in today's digital economy]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 7, pp. 229–233. (in Ukrainian).
8. Tanklevska N.S., Petrenko V.S., Karnaushenko A.S. (2017) Ekonomichna sutnist ta vydy kryptovaliuty u sviti [The economic nature and types of cryptocurrency in the world]. *Biznes-navihator* [Business navigator], no. 4–2, pp. 133–138. (in Ukrainian)
9. Ustenko S.V., Zahorovskyi I.V. (2019) Mozhyvosti ta perspektyvy kryptovaliut ta tekhnolohii Blockchain [The capabilities and prospects of cryptocurrencies and Blockchain technology]. *Modeliuvannya ta informatsiini systemy v ekonomitsi* [Modeling and information systems in economics], no. 97, pp. 229–240. (in Ukrainian)
10. Shtepenko K.P., Myrhorodska A.O. (2018) Stan i perspektyvy rozvytku kryptovaliuty u sviti [The status and prospects of cryptocurrency development in the world]. *Finansovyyi prostir* [Financial space], no. 2, pp. 121–128. (in Ukrainian)
11. Onlain portal kursiv kryptovaliut [Online portal for cryptocurrency courses]. Available at: <https://bitinfocharts.com/ru/markets>. (in Ukrainian)
12. Pohribnyi D.I. (2018) Perspektyvy vyznachennia pravovoho statusu kryptovaliut v Ukraini (hospodarsko-pravovyi aspekt) [Prospects for determining the legal status of cryptocurrencies in Ukraine (economic and legal aspect)]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya: Pravo* [Bulletin of the V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: Right], no. 26, pp. 104–107. (in Ukrainian)
13. Cryptocurrency Market Capitalizations. Available at: <http://coinmarketcap.com>.
14. Kovalchuk A.T., Kotliarevskiy Ya.V., Kniaziev S.I. (2019) Instytutsionalni aspekty rehuliuвання innovatsiynykh finansovykh tekhnolohii u konteksti rozvytku kryptovaliut [Institutional aspects of regulation of innovative financial technologies in the context of cryptocurrency development]. *Ekonomika ta pravo* [Economics and law], no. 3, pp. 97–106. (in Ukrainian)
15. Arkhireiska N.V., Kuchkova O.V. (2019) Mekhanizm funktsionuvannya krypto valiut [The mechanism of functioning of crypto currencies]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 2, pp. 407–413. (in Ukrainian)
16. Urozhay pertsya i nefiti: opublikovano TOP-10 neobychnykh «podkrepleni» dlya kryptovalyuty [Pepper and oil crop: Top 10 unusual «reinforcements» for cryptocurrency published]. UAZMI. Available at: <https://uazmi.net/news/post/e26BYWLGfWByieDeeP5XhG>. (in Russian)
17. Makurin A.A. (2019) Teoretychni peredumovy vynyknennia kryptovaliuty [Theoretical prerequisites for cryptocurrency]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], no. 146, pp. 71–81. (in Ukrainian)
18. Pravovoe rehulirovanye kryptovaliutnoho byznesa [Legal regulation of the cryptocurrency business]. Fork Log, Axon. Available at: <http://axon.partners/wp-content/uploads/2017/02/Global-Issues-of-Bitcoin-Businesses-Regulation.pdf>. (in Russian)
19. Buterin V. (2013) China Releases First Regulatory Report on Bitcoin Businesses. Bitcoin Magazine. Available at: <https://bitcoinmagazine.com/articles/china-releases-first-regulatory-report-on-bitcoin-businesses-1386283989>.
20. Dekret Respubliki Belarus' ot 21.12.2017 № 8 «O razvitii tsyfrovoy ekonomiki» [Decree of the Republic of Belarus of December 21, 2017 No. 8 «On the development of the digital economy»]. Available at: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-8-ot-21-dekabrya-2017-g-17716. (in Russian)
21. Momont T.V. (2019) Obgruntuvannya mozhyvosti vidnesennia kryptovaliuty do skladu aktyviv pidpriemstva [Substantiation of the possibility of attribution of cryptocurrency to the assets of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii* [Bulletin of Kyi Institute of Business and Technology], no. 2, pp. 26–30. (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Shynkarenko O.M., Rohova N.V., Panivnyk I.A. (2018) Osoblyvosti normatyvnoho rehuliuвання kryptovaliut: svitovy dosvid [Features of regulatory regulation of cryptocurrencies: world experience]. *Finansovyyi prostir* [Financial space], no. 3, pp. 139–146. (in Ukrainian)
2. Mandryk V.O., Hul I.H., Moroz V.P. (2019) Suchasni tendentsii ta perspektyvy vykorystannia kryptovaliut: dosvid dlia Ukrainy [Current Trends and Prospects for Cryptocurrency Use: Experience for Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 39(2), pp. 67–72. (in Ukrainian)
3. Cryptocurrency. Investopedia, LLC. Available at: <http://www.investopedia.com/terms/c/cryptocurrency.asp>.
4. Honcharova A.V., Vereshchaka Ya.V. (2018) Osoblyvosti obihu kryptovaliuty v Ukraini [Features of cryptocurrency circulation in Ukraine]. *Zhurnal skhidnoevropeiskoho prava* [Journal of Eastern European Law], no. 58, pp. 38–44. (in Ukrainian)
5. Drachov O.V. (2018) Pravova sutnist kryptovaliut: henezys, funktsii ta perspektyvy [The Legal Essence of Cryptocurrencies: Genesis, Functions and Perspectives]. *Yurydychna Ukraina* [Legal Ukraine], no. 11–12, pp. 44–52 (in Ukrainian)
6. Moskalov A.A., Popova E.M. (2018) Kryptovaliuta na suchasni ekonomichniy areni ta perspektyvy rozvytku Bitcoin, Ethereum, Ripple [Cryptocurrency in the modern economic arena and prospects for Bitcoin, Ethereum, Ripple]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], no. 3(2), pp. 680–684. (in Ukrainian)

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

Випуск 42

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,23.

Підписано до друку 25.06.2021.

Замов. № 1220/353. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а

Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.