

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 45

Херсон
2022

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Шапкова 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 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, (Лодзьський університет (University of Lodz), Лодзь, Республіка Польща).

Кобець Віталій Миколайович – доктор економічних наук, доцент, проректор з навчальної та науково-педагогічної роботи (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 кафедри 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).

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

(протокол від 28.03.2022 р. № 15)

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

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Фомішина В.М., Пляскіна А.І., Федорова Н.Є., Резанов М.Є.**
ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИЙМАЮЧИХ КРАЇН
НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ПРО ТОВАРНІЙ ЕКСПОРТ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ 5

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- Безус Р.М., Крючко Л.С.**
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ
ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ
В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ.....14
- Кваско А.В., Григорова З.В.**
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ ВИКОРИСТАННЯМ РОБОЧОГО ЧАСУ.....22
- Партин Г.О., Загородній А.Г.**
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ:
СУТНІСТЬ, СКЛАДНИКИ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ.....30
- Ситник Н.І., Пермінова С.А., Воржакова Ю.П.**
ДИЗАЙН-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБЛЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ..... 42

СЕКЦІЯ 3

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- Борблік К.Е.**
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ
У СФЕРІ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ М&А-КОНЦЕПЦІЇ.....50
- Кліщевська А.Ю., Кліщевський С.О.**
РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ БРЕНД-ПРОЕКТУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ
НА ПРИСИВАШПІ..... 57

СЕКЦІЯ 4

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

- Тринчук О.Б.**
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СЛУЖБ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....63

СЕКЦІЯ 5

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

- Вінничук О.Ю., Вінничук І.С., Білоскурський Р.Р.**
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ.....69

CONTENTS

SECTION 1

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Fomishyna Vira, Plyaskina Alona, Fedorova Nadiia, Rezanov Mykola

THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

OF HOST COUNTRIES ON MANAGERIAL DECISIONS

ON COMMODITY EXPORT OF BUSINESS UNITS.....5

SECTION 2

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Bezus Roman, Kriuchko Lesia

METHODOLOGY FOR THE STUDY OF THE STATE

OF IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS OF EXTERNAL

AND INTERNAL MRKETING IN AGRICULTURAL COOPERATIVES.....14

Kvasko Alla, Grygorova Zoia

MANAGING THE EFFICIENT USE OF WORKING TIME.....22

Partyn Halyna, Zahorodniy Anatoliy

INTELLECTUAL CAPITAL OF THE BUSINESS ENTITY:

ESSENCE, COMPONENTS, EVALUATION METHODS.....30

Sytnik Natalia, Perminova Svitlana, Vorzhakova Julia

DESIGN STRATEGY AS A TOOL FOR DEVELOPING NEW PRODUCTS.....42

SECTION 3

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Borblik Karyna

FORMATION OF A MECHANISM OF COMPETITIVENESS

OF BUSINESS IN THE SERVICE SECTOR

ON THE BASIS OF INSTRUMENTS OF M&A CONCEPT.....50

Klishchevskaya Alina, Klishchevsky Sergiy

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A BRAND PROJECT

OF A TOURIST DESTINATION IN PRISIVASHSHYA.....57

SECTION 4

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Trynchuk Olena

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AMONG FINANCIAL CONTROL SERVICES

OF INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES63

SECTION 5

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Vinnychuk Olena, Vinnychuk Igor, Biloskursky Ruslan

CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF PRACTICAL APPLICATION

OF BUSINESS ANALYSIS.....69

СЕКЦІЯ 1 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-1

УДК 339.54

Фомішина В.М.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної діяльності
Херсонського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7276-3280>
E-mail: vfomi0709@gmail.com*

Пляскіна А.І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної діяльності
Херсонського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3680-162X>
E-mail: plal333@ukr.net*

Федорова Н.Є.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри зовнішньоекономічної діяльності
Херсонського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9619-7212>
E-mail: fedorova_nadiia@ukr.net*

Резанов М.Є.

*магістр менеджменту
Херсонського національного технічного університету,
директор ПП «Вінсплав»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7749-1328>
E-mail: 0877niko33@gmail.com*

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИЙМАЮЧИХ КРАЇН НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ПРО ТОВАРНИЙ ЕКСПОРТ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ

У статті викладено алгоритм дослідження зовнішнього середовища приймаючих країн для прийняття рішення під час виходу українського бізнесу на зовнішні ринки, який може бути використано діючими компаніями, у т. ч. малими і середніми. Показано, що прийняттю рішення про запровадження товарних експортних операцій компаніями передують аналітична робота щодо оцінки власного потенціалу, вибору стратегій виходу та країни експорту. Для аналізу зовнішнього середовища приймаючих країн виконано модифікований PESTEL-аналіз. На його основі зроблено висновки щодо стану елементів зовнішнього середовища Нідерландів та Туреччини та встановлено, що у цілому Нідерланди мають більш сприятливе зовнішнє середовище, ніж Туреччина. Нідерланди є більш привабливим ринком через наявність угоди про вільну торгівлю і нульову ставку мита, меншу кількість документів, які потрібно оформлювати в процесі експорту, тривалий досвід співпраці між країнами, вищу ціну на українську кукурудзу на ринку Нідерландів.

Ключові слова: зовнішнє середовище, міжнародні рейтинги, зовнішньоекономічна діяльність, закордонні ринки, експорт.

Fomishyna Vira, Plyaskina Alona, Fedorova Nadiia, Rezanov Mykola. THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF HOST COUNTRIES ON MANAGERIAL DECISIONS ON COMMODITY EXPORT OF BUSINESS UNITS

The paper presents an algorithm for studying the external environment of host countries for the managerial decision-making process. It can be used by small and medium enterprises deciding to enter foreign markets. It is shown that the decisions made on the introduction of commodity export operations are preceded by the analytical work on the company's internal potential, the choice of entry strategy, and the country for export. A modified PESTEL analysis was performed to analyze the external environment of the host countries. It was the basis for conclu-

sions on the state of the elements of the external environment of two countries: the Netherlands and Turkey. The external business environment of Turkey is characterized by: 1) the number of problems related to the rule of law, political instability, low efficiency of the government, assessment of the quality of legislation, corruption; 2) deterioration of the economic environment since 2016 due to political instability: unemployment and inflation rate have increased, the negative international trade balance has increased, the country's global competitiveness has declined; 3) the improvement of the social component: growth of the Human Development Index, life expectancy, and population; 4) despite the improvement of the legal environment for starting and running a business, there are problems in the legal field. Ukraine does not have a free trade agreement with Turkey. The external business environment of the Netherlands is characterized by: 1) favorable political climate for doing business: the high rule of law, political stability, the absence of corruption; 2) favorable economic situation and development: GDP (PPP) per capita, export, and import have increased, the unemployment rate has declined, the country has a high position in international rankings. Economic problems include rising inflation, excessive tax burdens, and excessive government spending; 3) the improvement of the social component: growth of the Human Development Index, life expectancy, population, and average wage; 4) high appreciation of the rule of law. Ukraine and the EU have a free trade agreement. The investigation of the external environment of the Netherlands and Turkey to assess its impact on future foreign economic operations has shown that the Netherlands has a more favorable external environment than Turkey. The Netherlands is a more attractive market due to the free trade agreement and therefore zero duty rate and fewer documents that need to be processed in the export process, long experience of cooperation between countries, higher prices for Ukrainian corn in the Dutch market.

Keywords: external environment, international rankings, foreign economic activity, foreign markets, export.

Постановка проблеми. Успішні на національному ринку українські компанії розглядають додаткові можливості диверсифікації господарської діяльності у зовнішньому вимірі. Підприємство, яке впроваджує зовнішньоекономічну діяльність, стикається зі змінами не лише на внутрішньому ринку, а й на тих зовнішніх ринках, на яких планує здійснювати діяльність. Компанії здебільшого доводиться спиратися на спрощену стихійно-інтуїтивну модель прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки, у рамках якої керівництво знає про основні переваги та ризики, пов'язані з поточною операційною діяльністю, проте не деталізує цю інформацію у формальному документі – стратегії розвитку ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних засад збутової діяльності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку та пошуку оптимальних засобів їх розширення присвячено роботи таких учених, як С.О. Іщук, А.В. Ключник [3], Ю.В. Полякова, А.П. Румянцев, Є.Г. Панченко, А.В. Переверзева [4], І.В. Тюха [5] та ін. Водночас вивчення мінливого поточного зовнішнього середовища і методики його застосування діючими на локальному ринку українськими підприємствами малого і середнього бізнесу часто залишається поза увагою, що надає актуальності даному дослідженню.

Мета статті. Проведення порівняльного аналізу зовнішнього середовища Нідерландів і Туреччини для обґрунтування ефективного рішення щодо запровадження експортних операцій (зерно, кукурудза) діючими підприємствами для максиміза-

ції прибутку шляхом диверсифікації діяльності у зовнішньому вимірі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Прийняттю рішення про запровадження експортних операцій діючими компаніями передують змістовна робота щодо оцінки власного потенціалу, вибору стратегій виходу та країни експорту. На початковому етапі за умови позитивної оцінки власного зовнішньоекономічного потенціалу і готовності компанії до експорту підприємства, що планують вихід на зовнішній ринок, мають перш за все вибрати стратегію та методи виходу на цей ринок, ринок конкретної країни чи групи країн, а також обов'язково врахувати правові й податкові аспекти приймаючих країн [2–5]. Рекомендується вибрати кілька країн, які будуть досліджуватися та з яких вибиратимуться найбільш перспективні [1] для певного товару (наприклад, кукурудза), на основі порівняння за низкою критеріїв. Одним із важливих критеріїв є оцінка зовнішнього середовища потенційних приймаючих країни.

За даними Херсонського обласного управління статистики, найбільші обсяги експорту кукурудзи за кодом УКТ ЗЕД 10059 здійснювалися в напрямку ЄС – до Нідерландів, в азійському напрямку – до Туреччини. Отже, доцільно дослідити зовнішнє середовище цих двох країн для оцінювання його впливу на майбутні зовнішньоекономічні операції.

Політичний складник зовнішнього середовища оцінено на основі міжнародних рейтингів. У табл. 1 дано значення індексу (номер у рейтингу та кількість балів) Туреччини у 2016 та 2020 (2021) рр.

Відповідно до Індексу ефективності уряду, Туреччина погіршила свої позиції у досліджуваному періоді.

Відповідно до Індексу політичної стабільності та відсутності насилля/тероризму Туреччина займає низьку позицію в рейтингу, що пов'язано з нестабільністю уряду, військовим переворотом у 2016 р., свідченням про зв'язки політиків із мафією.

Індекс якості законодавства Туреччини свідчить про погіршення законодавчої бази щодо розвитку приватного сектору в країні.

Індекс контролю корупції Туреччини свідчить про зростання корумпованості влади.

Позитивна динаміка Індексу сприйняття корупції в Туреччині суперечить динаміці Індексу контролю корупції. Це пов'язано з різницею у джерелах первинної інформації для складання рейтингу.

Отже, на основі аналізу динаміки місця Туреччини у міжнародних рейтингах, що дають оцінку ефективності політичного складника зовнішнього середовища бізнесу, можна зробити висновок, що Туреччина має низьку проблем щодо верховенства права (свавілля влади; низька обмеженість повноважень влади; низька відкритість уряду, недотримання фундаментальних прав і свобод людини; застосування законів про працю, навколишнє середовище, охорону здоров'я, комерційних та правозахисних норм не завжди правомірне; виконання нормативно-правових актів є об'єктом хабарництва та незаконного впливу з боку приватних інтересів; державні послуги, такі як видача дозволів і ліцензій та адміністрування державних служб охорони

здоров'я, надаються через підкуп тощо), політичної нестабільності, низької ефективності уряду, погіршення якості законодавства, корупції.

У табл. 2 дано значення індексу (номер в рейтингу та кількість балів) Нідерландів у 2016 та 2020 (2021) рр.

Відповідно до Індексу ефективності уряду, можна зробити висновок, що Нідерланди мають стабільний та ефективний уряд, показник у досліджуваному періоді практично не змінюється.

Відповідно до Індексу політичної стабільності та відсутності насилля/тероризму, Нідерланди знизили свій рейтинг на 3,56 процентіля, що пов'язано зі зниженням субіндексу IHS market world economic service. Проте загальний рейтинг країни вище середнього.

Індекс якості законодавства Нідерландів знаходиться на високому рівні, що демонструє сприятливе законодавче середовище для розвитку приватного сектору.

Індекс контролю корупції Нідерландів знаходиться на високому рівні, що означає неприйнятність корупції у країні.

Високий бал в Індексі сприйняття корупції підтверджує нетолерантність до корупції в країні, засвідчену як Індексом контролю корупції, так і субіндексом 2 в Індексі верховенства права.

Отже, на основі аналізу динаміки місця Нідерландів у міжнародних рейтингах, що дають оцінку ефективності політичного складника зовнішнього середовища бізнесу, можна зробити висновок, що це країна має сприятливий політичний клімат для ведення бізнесу: тут панують верхо-

Таблиця 1

Міжнародні рейтинги, що оцінюють ефективність політичного складника зовнішнього середовища в Туреччині

Назва індексу	Значення індексу (№ в рейтингу/кількість балів)	
	2016	2020 або 2021
1	2	3
Government Effectiveness index / Індекс ефективності уряду [6]	№ 54,81* (0,05)	№ 52,4* (-0,04)
Political Stability and Absence of Violence/Terrorism index / Індекс політичної стабільності та відсутності насилля/тероризму [6]	№ 4,76* (-2,01)	№ 11,79* (-1,19)
Regulatory Quality index / Індекс якості законодавства	№ 61,06* (0,20)	№ 51,92* (-0,01)
Control of Corruption index / Індекс контролю корупції [6]	№ 50,96* (-0,81)	№ 30,77* (-0,19)
Corruption Perceptions Index / Індекс сприйняття корупції [7]	№ 75 (41,00)	№ 86 (40,00)

* процентильний рейтинг серед усіх країн (діапазон від 0 (найнижчий) до 100 (найвищий) ранг)

Джерело: побудовано авторами на основі даних [6; 7]

Таблиця 2

**Міжнародні рейтинги, що оцінюють ефективність
політичного складника зовнішнього середовища в Нідерландах**

Назва індексу	Значення індексу (№ в рейтингу/кількість балів)	
	2016	2020 або 2021
Government Effectiveness index / Індекс ефективності уряду [6]	№ 97,12* (1,86)	№ 97,6* (1,85)
Political Stability and Absence of Violence/ Terrorism index / Індекс політичної стабільності та відсутності насилля/тероризму [6]	№ 77,62* (0,91)	№ 74,06* (0,85)
Regulatory Quality index / Індекс якості законодавства [6]	№ 98,56* (1,98)	№ 96,63* (1,75)
Control of Corruption index / Індекс контролю корупції [6]	№ 94,71* (1,90)	№ 94,71* (2,03)
Corruption Perceptions Index / Індекс сприйняття корупції [7]	№ 8 (83,00)	№ 8 (82,00)

* процентильний рейтинг серед усіх країн (діапазон від 0 (найнижчий) до 100 (найвищий) ранг)

Джерело: побудовано авторами на основі даних [6; 7]

венство права, політична стабільність, відсутня корупція.

Економічний складник зовнішнього середовища Туреччини оцінено на основі міжнародних рейтингів та низки макроекономічних показників. Дані наведено у табл. 3 та 4.

Індекс економічної свободи Туреччини вказує на те, що турецька економіка залишається помірно вільною. Будь-який прогрес потребуватиме широкої реформи для підвищення прозорості та ефективності системи регулювання. Уряду необхідно посилити ефективність судової системи та боротьбу з корупцією, які залишаються на низькому рівні після чистки судової системи, яка сталася після спроби державного перевороту в 2016 р.

Оцінка стійкого економічного розвитку Туреччини знизилася за період на 0,21 бали. Країна має низькі показники у таких субіндексах, як цивільне суспільство, державне управління, охорона навколишнього середовища, доходи, рівень зайнятості.

Індекс глобальної конкурентоспроможності Туреччини знижується.

У табл. 4. наведено динаміку деяких макроекономічних показників Туреччини. Макроекономічні показники Туреччини разом із даними міжнародних рейтингів свідчать про те, що політична нестабільність 2016 р. значно погіршила й економічне середовище в країні: зросли безробіття та інфляція, збільшується зовнішньоторговельне сальдо, за оцінкою стійкого економічного розвитку країна не розвивається, економічна свобода також суттєво не змінилася, глобальна конкурентоспроможність країни знижується.

Дані, що характеризують економічний складник зовнішнього середовища ведення бізнесу Нідерландів, наведено в табл. 5 та 6.

Оцінка економічної свободи Нідерландів становить 76,8, що робить її економіку 16-ю найвільнішою в Індексі у 2021 р. Загальний бал знизився на 0,2 бали, насамперед через зниження свободи торгівлі. Нідерланди

Таблиця 3

**Міжнародні рейтинги, що оцінюють ефективність
економічного складника зовнішнього середовища в Туреччині**

Назва індексу	Значення індексу (№ в рейтингу/кількість балів)	
	2016	2020 або 2021
Index of economic freedom / Індекс економічної свободи [8]	№ 79 (62,1)	№ 76 (64,0)
Sustainable Economic Development Assessment / Оцінка стійкого економічного розвитку [9]	№ – (52,25)	№ 64 (52,0)
The Global Competitiveness Index / Індекс глобальної конкурентоспроможності [10]	№ 55 (4,4)	№ 61 (-)*

* 2019 р.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [8–10]

посідають 9-е місце серед 45 країн Європейського регіону, загальний бал вищий за регіональні та світові середні показники. Економіка Нідерландів залишається у категорії переважно вільних, де вона перебуває вже понад 20 років. Основними перешкодами для більшої економічної свободи є високий податковий тягар і занадто великі державні витрати. Позитивним аспектом є сувора дисципліна уряду щодо уникнення великого державного боргу [21].

Оцінка стійкого економічного розвитку Нідерландів залишається стабільно високою. Країна має лише низькі показники в субіндексі якості оточуючого середовища.

Індекс глобальної конкурентоспроможності Нідерландів у досліджуваному періоді показує високий рівень конкурентоспроможності економіки країни.

У табл. 6. наведено динаміку деяких макроекономічних показників Нідерландів.

Макроекономічні показники Нідерландів разом із даними міжнародних рейтингів свідчать про те, що країна має сприятливу економічну ситуацію та розвивається: зросли ВВП (ПКС) на душу населення, обсяг експорту та імпорту, знизився рівень безробіття, у міжнародних рейтингах країна має високі позиції. Серед економічних

проблем виявлено зростання рівня інфляції, високий податковий тягар і занадто великі державні витрати.

Соціальний складник зовнішнього середовища функціонування бізнесу в Туреччині оцінено на основі динаміки Індексу людського розвитку, розміру населення та середньої заробітної плати в країні. Дані наведено в табл. 7.

Показники соціального складника зовнішнього середовища бізнесу в Туреччині мають позитивну динаміку. За досліджуваний період значення індексу людського розвитку зросло на 0,053 пункти. Це пов'язано зі зростанням очікуваної тривалості життя та ВНД на душу населення. Збільшилися також чисельність населення (на 9,37 млн осіб) та розмір середньої заробітної плати.

Дані щодо динаміки показників соціального складника зовнішнього середовища бізнесу в Нідерландах наведено в табл. 8.

Показники соціального складника зовнішнього середовища бізнесу в Нідерландах мають позитивну динаміку. За досліджуваний період значення індексу людського розвитку зросло на 0,02 пункти. Це пов'язано зі зростанням очікуваної тривалості життя та ВНД на душу населення.

Таблица 4

Динаміка макроекономічних показників Туреччини

Назва макроекономічного показника	Значення		Абсолютне відхилення
	2016	2020 або 2021	
ВВП (ПКС) на душу населення, дол. США	19 610	27 875	+8 265
Рівень безробіття, %	9,2	13,5	+4,3
Рівень інфляції, %	8,9	15,2	+6,3
Експорт, млрд дол. США	200,8	205,7	+4,9
Імпорт, млрд дол. США	219,6	232,8	+13,2
Зовнішньоторговельне сальдо, млрд дол. США	-18,8	-27,1	+8,3

Джерело: побудовано авторами на основі даних [8; 11; 20]

Таблица 5

Міжнародні рейтинги, що оцінюють ефективність економічного складника зовнішнього середовища в Нідерландах

Назва індексу	Значення індексу (№ в рейтингу/кількість балів)	
	2016	2020 або 2021
Index of economic freedom / Індекс економічної свободи [8]	№ 7 (74,6)	№ 16 (76,8)
Sustainable Economic Development Assessment / Оцінка стійкого економічного розвитку [9]	№ – (83,5)	№ 7 (83,5)
The Global Competitiveness Index / Індекс глобальної конкурентоспроможності [10]	№ 4 (5,6)	№ 4 (-)*

* 2019 р.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [8–10]

Таблиця 6

Динаміка макроекономічних показників Нідерландів

Назва макроекономічного показника	Значення		Абсолютне відхилення
	2016	2020 або 2021	
ВВП (ПКС) на душу населення, дол. США	47 355	59 688	+12 333
Рівень безробіття, %	6,9	3,2	-3,7
Рівень інфляції, %	0,3	2,7	+2,4
Експорт, млрд дол. США	623,2	711,5	+88,3
Імпорт, млрд дол. США	543,2	616,4	+73,2
Зовнішньоторговельне сальдо, млрд дол. США	+80,0	+95,1	+15,1

Джерело: побудовано авторами на основі даних [8; 11; 20]

Таблиця 7

Динаміка показників соціального складника зовнішнього середовища бізнесу в Туреччині

Показник	Значення		Абсолютне відхилення
	2016	2020 або 2021	
Human development index / Індекс людського розвитку	№ 72 (0,767)	№ 54 (0,820)	+0,053
Населення, млн осіб	79,83	89,2	+9,37
Середньомісячна заробітна плата, дол. США	1094,3	1200,0	+106,0

Джерело: побудовано авторами на основі даних [14–16]

Збільшилися також чисельність населення (на 0,47 млн осіб) та розмір середньої заробітної плати.

Правовий складник зовнішнього середовища функціонування бізнесу в Туреччині оцінено на основі міжнародних рейтингів: Індексу ведення бізнесу (англ. Doing business), Індексу верховенства права (англ. Rule of law index). У табл. 9 наведено дані про місце Туреччини у міжнародних рейтингах.

Відповідно до Індексу верховенства права, загальний рейтинг Туреччини з 2016 р. знизився на 15 позицій. Туреччина віднесена до регіону Східної Європи та Центральної Азії. У регіоні країна посідає 14-е місце з 14, у своїй групі за ВНД на душу населення (upper middle income) – 38/40.

Туреччина має значення субіндексів вище середнього (кращі) за таким фактором, як порядок і безпека (англ. Order and Security) – 0,7. Значення субіндексів нижче

середнього за всіма іншими факторами: 1) обмеження повноважень інститутів влади (англ. Constraints on Government Powers) – 0,28; 2) відсутність корупції (англ. Absence of Corruption) – 0,46; 3) відкритість уряду (англ. Open Government) – 0,4; 4) фундаментальні права (англ. Fundamental Rights) – 0,31; 6) правозастосування (англ. Regulatory Enforcement) – 0,41; 7) цивільне правосуддя (англ. Civil Justice) – 0,43; 8) кримінальне правосуддя (англ. Criminal Justice) – 0,36. Отже, за даним індексом можна зробити висновок, що Туреччина має проблеми з верховенством права, присутнє свавілля влади, корупція, дискримінація, відсутня свобода слова тощо.

Індекс ведення бізнесу демонструє поліпшення середовища для відкриття та ведення бізнесу. У Туреччині за досліджуваній період було знижено кількість процедур, які необхідно пройти для реєстрації бізнесу; знижено вартість відкриття біз-

Таблиця 8

Динаміка показників соціального складника зовнішнього середовища бізнесу в Нідерландах

Показник	Значення		Абсолютне відхилення
	2016	2020 або 2021	
Human development index / Індекс людського розвитку	№ 6 (0,924)	№ 8 (0,944)	+0,020
Населення, млн осіб	17,03	17,5	+0,47
Середньомісячна заробітна плата, дол. США	4285,5	4764,8	+479,3

Джерело: побудовано авторами на основі даних [14–16]

Таблица 9

Міжнародні рейтинги, що оцінюють ефективність правового складника зовнішнього середовища в Туреччині

Назва індексу	Значення індексу (№ в рейтингу/кількість балів)	
	2016	2020 або 2021
Rule of law index / Індекс верховенства права [17]	№ 99 (0,43)	№ 114 (0,42)
Doing business / Індекс ведення бізнесу [18; 19]	№ 55 (69,16)	№ 33 (76,8)

Джерело: побудовано авторами на основі даних [17–19]

несу; спрощено реєстрацію власності; спрощено оподаткування; покращено показники здійснення міжнародних операцій та забезпечення виконання контрактів.

На разі Україна не має угоди про вільну торгівлю з Туреччиною. Проте між країнами підписано угоду про торговельно-економічне співробітництво, відповідно до якої сторони надаватимуть одна одній режим найбільшого сприяння відповідно до системи митних зборів кожної країни, пов'язаних з імпортом та експортом.

У табл. 10 наведено дані про місце Нідерландів у міжнародних рейтингах, за допомогою яких оцінено ефективність правового складника зовнішнього середовища.

Відповідно до Індeksu верховенства права, загальний рейтинг Нідерландів з 2016 р. знизився на одну позицію. Нідерланди віднесені до регіону EU+EFTA+North America (ЄС+ЄАВТ+Північна Америка). У регіоні країна посідає 6-е місце з 31, у своїй групі за ВНД на душу населення (high income) – 6/46. Нідерланди мають високу оцінку верховенства права за всіма факторами. Лише за субіндексом 5) порядок і безпека (англ. Order and Security) значення для країни нижче, ніж у середньому по їх регіону. Це пов'язано зі зниженим значенням 5.3 – визначає, чи вдаються люди до залякування чи насильства, щоб вирішити між собою цивільні суперечки чи отримати компенсацію від уряду, і чи вільні люди від насильства з натовпу.

Незважаючи на зростання загального балу в рейтингу Doing business, деякі процедури ведення та відкриття бізнесу незна-

чно погіршилися у Нідерландах: зросли кількість днів та вартість оформлення бізнесу; погіршився індекс якості судової системи.

Між Україною та ЄС діє угода про вільну торгівлю, у рамках якої українські товари імпортуються до Нідерландів, у тому числі за зниженими ставками мита.

Отже, Нідерланди є більш привабливим ринком через наявність угоди про вільну торгівлю і нульову ставку мита, меншу кількість документів, які потрібно оформлювати в процесі експорту, тривалий досвід співпраці між країнами, вищу ціну на українську кукурудзу на ринку Нідерландів.

Висновки. Проведено дослідження зовнішнього середовища Нідерландів та Туреччини з метою оцінювання його впливу на майбутні експортні операції. Для зовнішнього середовища ведення бізнесу Туреччини характерні: 1) низка проблем щодо верховенства права (свавілля влади; низька обмеженість повноважень влади; низька відкритість уряду, недотримання фундаментальних прав і свобод людини та ін.), політичної нестабільності, низької ефективності уряду, погіршення якості законодавства, корупції; 2) погіршення економічного середовища з 2016 р. через політичну нестабільність: зросли безробіття та інфляція, збільшується від'ємне зовнішньоторговельне сальдо, глобальна конкурентоспроможність країни знижується; 3) покращення соціального складника: зростання Індeksu людського розвитку, очікуваної тривалості життя, кількості населення; 4) незважаючи на поліпшення правового середовища від-

Таблица 10

Міжнародні рейтинги, що оцінюють ефективність правового складника зовнішнього середовища в Нідерландах

Назва індексу	Значення індексу (№ в рейтингу/кількість балів)	
	2016	2020 або 2021
Rule of law index / Індекс верховенства права [17]	№ 5 (0,86)	№ 6 (0,83)
Doing business / Індекс ведення бізнесу [18; 19]	№ 28 (75,94)	№ 42 (76,1)

Джерело: побудовано авторами на основі даних [17–19]

криття і ведення бізнесу, наявні проблеми в правовому полі. Україна не має угоди про вільну країну з Туреччиною.

Для зовнішнього середовища ведення бізнесу Нідерландів характерні: 1) сприятливий політичний клімат для ведення бізнесу: тут панують верховенство права, політична стабільність, відсутня корупція; 2) сприятливі економічна ситуація та розвиток: зросли ВВП (ПКС) на душу населення, обсяг експорту та імпорту, знизився рівень безробіття, у міжнародних рейтингах країна має високі позиції. Серед економічних проблем виявлено зростання рівня інфляції, високий податковий тягар і занадто великі державні витрати; 3) покращення соціального складника: зростання Індексу людського розвитку, очікуваної тривалості життя, кількості населення, середньої заробітної плати; 4) висока оцінка верховенства права. Між Україною та ЄС діє угода про вільну торгівлю.

Дослідження зовнішнього середовища Нідерландів та Туреччини з метою оцінювання його впливу на майбутні зовнішньоекономічні операції показало, що у цілому Нідерланди мають більш сприятливе зовнішнє середовище, ніж Туреччина. Подальші дослідження полягають у більш детальному аналізі внутрішніх ринків Туреччини та Нідерландів, що передбачає використання додаткових інструментів, наприклад Trade Map.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вибір ринку для розвитку експорту. *Дія. Бізнес. Експорт* : вебсайт. URL: https://export.gov.ua/254-vibir_rinku_dlia_rozvitku_eksportu
2. Етапи виходу на зовнішній ринок. *Українсько-німецька торговельна палата* : вебсайт. URL: <https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistungen/markteinstieg>
3. Ключник А.В., Терешкова М.Ю. Мотиви і способи виходу українських підприємств на зовнішній ринок. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 7. С. 94–97. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/343.pdf
4. Переверзева А.В., Мала К.С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3(35). С. 102–108. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/295124.pdf>
5. Тюха І.В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1368>
6. Worldwide Governance Indicators. *The World Bank* : вебсайт. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>
7. Corruption Perceptions Index. *Transparency International* : вебсайт. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>

8. 2021 Index of economic freedom. *Heritage* : вебсайт. URL: <https://www.heritage.org/index/>
9. Sustainable Economic Development Assessment. *BCG* : вебсайт. URL: <https://www.bcg.com/industries/public-sector/sustainable-economic-development-assessment>
10. The Global Competitiveness Index (2016, 2019). *World Economic Forum* : вебсайт. URL: https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf; https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
11. 2016 Index of economic freedom. *Heritage* : вебсайт. URL: https://www.heritage.org/index/pdf/2016/book/index_2016.pdf
12. Ukraine: Value of exports from 2010 to 2020. *Statista* : вебсайт. URL: <https://www.statista.com/statistics/296079/export-of-goods-to-the-ukraine/>
13. Imports of goods and services (current US\$) – Ukraine. *The World Bank* : вебсайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD?end=2020&locations=UA&start=1989&view=chart>
14. Human development index 2021. Ukraine. *United Nations* : вебсайт. URL: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR>
15. Human development index 2016. Ukraine. *United Nations* : вебсайт. URL: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf
16. Gross Average Monthly Wages by Country and Year. *UNECE* : вебсайт. URL: https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT__20-ME__3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/
17. WJP Rule of law index. Ukraine. *World Justice Project* : вебсайт. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>
18. Doing Business Index 2020. *Doing Business* : вебсайт. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/doingbusiness>
19. Doing Business Index 2016. *Doing Business* : вебсайт. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>
20. Exports of goods and services (current US\$) – Turkey. *The World Bank* : вебсайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?locations=TR>
21. 2021 Index of economic freedom. Netherlands. *Heritage* : вебсайт. URL: <https://www.heritage.org/index/country/netherlands>

REFERENCES:

1. Vybir rynku dlia rozvytku eksportu [Choice of market for export development]. *Yedynyi eksporny vebportal "Diia. Biznes. Eksport"* [The only export web portal "Diia. Business. Export"]. Available at: https://export.gov.ua/254-vibir_rinku_dlia_rozvitku_eksportu (accessed 12 December 2021).
2. Etapy vykhodu na zovnishnii rynek [Stages of entering the foreign market]. *Ukrainsko-nimetska torhovelna palata* [Ukrainian-German Chamber of Commerce]. Available at: <https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistungen/markteinstieg> (accessed 12 December 2021).
3. Kliuchnyk A.V., Tereshkova M.Yu. (2014) Motyvy i sposoby vykhodu ukrainskyi pidpriemstv na zovnishnii rynek [Motives and ways of Ukrainian enterprises entering the foreign market]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho*

- derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], vol. 8, part 7, pp. 94–97. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/343.pdf (accessed 13 December 2021).
4. Pereverzieva A.V., Mala K.S. (2017) Eksportna stratehiia pidpriemstva yak osnova diialnosti na mizhnarodnomu rynku [Export strategy of the enterprise as a basis of activity in the international market]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Zaporizhia National University], no. 3(35), pp. 102–108. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/295124.pdf> (accessed 15 December 2021).
 5. Tiukha I.V. (2012) Stan ta perspektyvy rozshyrennia zakordonnykh ryнкiv zbutu vitchyznianskykh pidpriemstv [Status and prospects of expansion of foreign markets of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368> (accessed 16 December 2021).
 6. Worldwide Governance Indicators. *The World Bank*. Available at: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> (accessed 18 December 2021).
 7. Corruption Perceptions Index. *Transparency International*. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl> (accessed 18 December 2021).
 8. 2021 Index of economic freedom. *Heritage*. Available at: <https://www.heritage.org/index/> (accessed 18 December 2021).
 9. Sustainable Economic Development Assessment. *BCG*. Available at: <https://www.bcg.com/industries/public-sector/sustainable-economic-development-assessmen> (accessed 19 December 2021).
 10. The Global Competitiveness Index (2016, 2019). *World Economic Forum*. Available at: https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf; https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitiveness-Report2019.pdf (accessed 19 December 2021).
 11. 2016 Index of economic freedom. *Heritage*. Available at: https://www.heritage.org/index/pdf/2016/book/index_2016.pdf (accessed 19 December 2021).
 12. Ukraine: Value of exports from 2010 to 2020. *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/296079/export-of-goods-to-the-ukraine/> (accessed 19 December 2021).
 13. Imports of goods and services (current US\$) – Ukraine. *The World Bank*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD?end=2020&locations=UA&start=1989&view=chart> (accessed 19 December 2021).
 14. Human development index 2021. Ukraine. *United Nations*. Available at: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR> (accessed 21 December 2021).
 15. Human development index 2016. Ukraine. *United Nations*. Available at: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf (accessed 21 December 2021).
 16. Gross Average Monthly Wages by Country and Year. *UNECE*. Available at: https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT__20-ME__3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/ (accessed 21 December 2021).
 17. WJP Rule of law index. Ukraine. *World Justice Project*. Available at: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/> (accessed 21 December 2021).
 18. Doing Business Index 2020. *Doing Business*. Available at: <https://russian.doingbusiness.org/ru/doingbusiness> (accessed 22 December 2021).
 19. Doing Business Index 2016. *Doing Business*. Available at: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doing-Business/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf> (accessed 22 December 2021).
 20. Exports of goods and services (current US\$) – Turkey. *The World Bank*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?locations=TR> (accessed 22 December 2021).
 21. 2021 Index of economic freedom. Netherlands. *Heritage*. Available at: <https://www.heritage.org/index/country/netherlands> (accessed 22 December 2021).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2022.
The article was received 27 January 2022.

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-2

УДК 339.138:631.115

Безус Р.М.

*доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5284-9178>
E-mail: bezus.r.m@dsau.dp.ua*

Крючко Л.С.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7490-3523>
E-mail: kriuchko.l.s@dsau.dp.ua*

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ

У статті з огляду на світовий досвід розглянуто та обґрунтовано, що одним із дієвих механізмів підвищення ефективності маркетингової діяльності дрібних, малих і середніх виробників виступають створення та функціонування сільськогосподарських кооперативів. Систематизовано найбільш популярні сьогодні інструменти зовнішнього маркетингу. Зазначено, що найбільшого значення набувають нині використання мобільних додатків, створення сайтів та просування продукції через Інтернет-майданчики вільного продажу товарів. Дослідниками на основі використання даних Держстату України узагальнено інформацію щодо кількості підприємств та використання ними інформаційно-комунікаційних технологій. Зазначено, що інформація щодо стану впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на сільськогосподарських підприємствах України в офіційних статистичних джерелах відсутня. У зв'язку із цим авторами запропоновано внести зміни у нормативні акти для можливості отримання невеликими сільськогосподарськими підприємствами маркетингових переваг та якісного поліпшення зовнішнього та внутрішнього маркетингу створених сільськогосподарських кооперативів.

Ключові слова: сільськогосподарські кооперативи, цифрові інструменти, інформаційно-комунікаційні технології, маркетингові переваги сільськогосподарських підприємств.

Bezus Roman, Kriuchko Lesia. METHODOLOGY FOR THE STUDY OF THE STATE OF IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS OF EXTERNAL AND INTERNAL MARKETING IN AGRICULTURAL COOPERATIVES

The article considers and substantiates the world experience that one of the effective mechanisms of increasing efficiency of marketing activity of micro, small and medium producers is the creation and functioning of agricultural cooperatives. It is characterized that in relation to agricultural cooperatives distinguish internal and external marketing and disclosed their essence with the point of view of the authors that these types of marketing should be implemented in a complex and each of them applies a certain set of tools, including digital. The most popular tools of external marketing for today are systematized. The authors have indicated the opinion that from the given digital tools of marketing in the activity of agricultural enterprises it is expedient to use the majority of them simultaneously with their differentiation under concrete needs and purposes. The authors noted that the greatest importance is now acquired by the use of mobile applications, the creation of websites and product promotion through online platforms for the free sale of goods. Researchers, based on data from the State Statistics Service of Ukraine, summarized information on the number of enterprises and their use of information and communication technologies. It was noted that there is no information about the state of implementation of information and communication technologies in agricultural enterprises in official statistical sources. The authors of the article analyzed the information from the site "Ukraine Today: Directory of leading enterprises of Ukraine" in terms of agro-industrial and food companies in Ukraine on the availability of agricultural and processing of agricultural products websites. The analysis showed that microenterprises marketing tools and digital, in particular, are not used, that is, they do not even have a website; small businesses that have a website, about 5% of their total number; among medium-sized companies website is about 80% of companies. In this regard, the authors proposed to amend the regulations to enable small agricultural enterprises to obtain marketing advantages and qualitatively improve the external and internal marketing of established agricultural cooperatives.

Keywords: agricultural cooperatives, digital tools, information and communication technologies, marketing advantages of agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Тенденції розвитку світової та регіональних економік формуються під постійним впливом сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які охоплюють усе більш сфер людської діяльності. Процесами стрімкого поширення і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у нашій країні охоплено й управління фінансами на рівні держави (для чого було розроблено та схвалено «Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року» [12]) і господарська діяльність переважної більшості українських підприємств.

Як справедливо зазначають дослідники [5], «жоден суб'єкт господарювання не може уявити свого існування без використання в діяльності Інтернет-технологій, оскільки більш-менш серйозна організація не може сформувати позитивний імідж без власного корпоративного сайту, повноцінну організацію ділових відносин як усередині, так і поза межами підприємства без засобів електронного документообігу, встановити контакт зі споживачами та партнерами без використання можливостей Інтернет мережі».

Вище зазначене сприяє активному розвитку на підприємствах агробізнесу цифрового маркетингу, який використовує Інтернет-маркетингові, мобільні, хмарні технології, бізнес-аналітику та соціальні медіа на основі цифрових технологій. Застосування інструментів цифрового маркетингу сприяє зростанню конверсії, кількості відвідувачів сайту (існуючих і потенційних користувачів-споживачів), продажів конкретних товарів та збуту в цілому; підвищенню іміджу та популярності підприємства. Розвиток та впровадження цифрових інструментів маркетингу є актуальною проблемою для більшості сільськогосподарських підприємств [13, с. 99].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначена у статті проблема є, безумовно, актуальною, про що свідчать численні наукові публікації та дослідження на цю тему. О.С. Борисенко, Ю.В. Фісун, А.Я. Ткаченко, О.В. Зибарева, І.Л. Гольцова ґрунтовно досліджували інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій та сучасні тренди розвитку цифрових технологій у діяльності вітчизняних підприємств. Дослідники Т.В. Ільченко та Г.В. Мозгова у своїх роботах розглядали роль та переваги інструментів Інтернет-маркетингу в

інноваційному розвитку аграрних підприємств. Науковцем О.О. Романенко обґрунтовано використання цифрового маркетингу для впровадження маркетингових стратегій підприємствами харчової промисловості. У.В. Росола у своїх дослідженнях розглядала методичні підходи до формування і розвитку маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств регіону, зокрема й у частині впровадження ними інструментів digital-маркетингу. Але напрацьовані результати не вирішили означену проблему в повному обсязі і потребують дослідження в частині впровадження цифрових інструментів зовнішнього та внутрішнього маркетингу в сільськогосподарських кооперативах.

Мета статті. Метою статті є дослідження стану впровадження цифрових інструментів зовнішнього та внутрішнього маркетингу в сільськогосподарських кооперативах, оскільки одним із найважливіших механізмів усунення економічних проблем у сільській місцевості та чинником стабільного зростання аграрного комплексу є розвиток сільськогосподарської кооперації.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Кооперативний рух у світі зародився на початку ХХІ ст. і сьогодні нараховує понад 700 млн кооперативів у різних регіонах світу. Діяльність окремих кооперативів вийшла за межі певних країн і сьогодні становить транснаціональні об'єднання з великою кількістю працівників та значними оборотами (наприклад, оборот найбільшого у світі південнокорейського кооперативу NH Nonghyup сягає \$63 млрд) [9].

У ЄС діє організація «Генеральна конфедерація сільськогосподарських кооперативів у Європейському Союзі», яка представляє інтереси близько 40 тис фермерських кооперативів, у яких працює близько 660 тис осіб і щорічний загальний товарообіг яких сягає понад 300 млрд євро. За останніми даними, у ЄС нараховується близько 14 млн фермерських та виробничих господарств, що безпосередньо займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції. Середній розмір фермерського господарства у ЄС становить менше 13 га. Найбільші розміри фермерських господарств у Великій Британії (близько 53,8 га), Данії (близько 59,7 га), Франції (понад 52,1 га). У середньому в країнах ЄС кооперацією охоплено понад 40% фермерських господарств. Найбільша кількість сільськогосподарських

кооперативів функціонує у Франції та Німеччині (по 2 400 од.), Італії (5 834 од.), Іспанії (3 844 од.). Водночас найбільшу кількість членів сільськогосподарських кооперативів (1 440 600 осіб) удалося залучити німецьким та (1 179 323 особи) іспанським кооперативним об'єднанням. Сільськогосподарська кооперація у європейських країнах підтримується державою [1, с. 84–85; 3, с. 98–99; 9].

Упровадження принципів кооперації під час формування та розвитку системи сільськогосподарських кооперативів – актуальна проблема для українських аграріїв. Світовий досвід підтверджує, що одним із механізмів підвищення ефективності діяльності дрібних, малих і середніх виробників виступають створення та функціонування сільськогосподарських кооперативів [15, с. 103].

По відношенню до сільськогосподарських кооперативів виділяють внутрішній маркетинг та зовнішній маркетинг.

Автори статті погоджуються з думкою, що за своєю суттю внутрішній маркетинг – це просування місії, цілей, товарів і послуг агропідприємства серед його співробітників, переконання, що товар підприємства – важливий і потрібний людям. Внутрішній маркетинг спрямований на роботу з підвищення залученості співробітників та максимально ефективну роботу з клієнтом [17].

Зовнішній маркетинг – це діяльність, що стосується аналізу і розроблення програм щодо виробництва товарів та надання послуг, установлення оптимальних цін, оптимізації схеми транспортування товарів, удосконалення договірної практики [10, с. 96].

Окрім того, автори погоджуються з позицією [16, с. 24], що «внутрішній маркетинг має передувати зовнішньому маркетингу». Немає сенсу обіцяти відмінний рівень обслуговування, якщо співробітники компанії не готові його забезпечити.

Зазначені види маркетингу повинні реалізовуватися в комплексі, і кожен із них застосовує певний набір інструментів, зокрема і цифрових.

Автори статті погоджуються з думкою переважної більшості дослідників, що за сучасних умов розвитку інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення обсягів продажу продукції сільськогосподарськими підприємствами та підвищення їх ефективності доцільно активно використовувати, перш за все, різноманітні інструменти digital-маркетингу [11; 13, с. 101; 14, с. 210].

У табл. 1 систематизовано найбільш популярні сьгодні інструменти зовніш-

нього маркетингу. Автори поділяють думку, що з наведених цифрових інструментів маркетингу в діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати більшість із них.

Однак найбільшого значення набувають нині використання мобільних додатків, створення сайтів та просування продукції через Інтернет-майданчики вільного продажу товарів. Запровадження мобільних додатків є найперспективнішим для дрібних і середніх товаровиробників, які здебільшого не кооперуються з іншими товаровиробниками щодо спільного просування на ринок та для продажів. Також такий тип маркетингу нині вигідний для великих підприємств із небрендованою продукцією.

Своєю чергою, використання сайтів є оптимальним для великих товаровиробників, що поряд із просуванням власної продукції популяризують свій бренд, а також для дрібних і середніх товаровиробників, що здійснюють спільне просування на ринок. Зазвичай таким товаровиробникам вигідно додатково здійснювати й SMM-маркетинг шляхом створення окремих сторінок у соціальних мережах, де часткового дублюється інформація сайту, а також наводяться активні посилання на сайт. У цьому разі сторінки у соціальних мережах використовуються як навігаційні інструменти спрямування на сайт потенційних користувачів. Використання Інтернет-майданчиків продажів актуальне для різних товаровиробників, що здійснюють разові поставки, просувають небрендовані продукти, вирізняються сезонністю, намагаються мінімізувати витрати на маркетинг і просування товару на ринок та спростити доступ кінцевим споживачам тощо [2; 14, с. 212].

Водночас для окремих сільськогосподарських товаровиробників використання мобільного додатку або спеціалізованого власного сайту для просування продукції на ринок може виявитися доволі витратним і невиправданим інструментом. Це стосується, наприклад, великих товаровиробників, які зацікавлені продати на ринку одну або лише декілька партій товару зі стандартизованими характеристиками, якщо такий продаж здійснюється одноразово або має поодинокі повторюваність у часі. Також це стосується дрібних товаровиробників, які одноразово чи з певною періодичністю здійснюють продаж порівняно невеликих або недорогих партій товару. У такому разі доцільно здійснювати продаж продукції через Інтернет-газети або Інтернет-майдан-

Таблица 1

**Цифрові інструменти зовнішнього маркетингу,
які варто використовувати в діяльності сільськогосподарських підприємств**

Цифровий інструмент	Елемент	Характеристика
Вебсайт		Це набір інформаційних блоків і інструментів для взаємодії з одним або декількома сегментами цільової аудиторії. Яка інформація буде представлена на ньому, які інструменти будуть задіяні, як вони взаємодітимуть між собою – усе це залежить від вибраної моделі бізнесу, короткострокових і довгострокових завдань, а також від типу сегментів цільової аудиторії і можливості контактувати з нею тим або іншим способом
Контент-маркетинг	SEO	За рахунок комплексної оптимізації досягається підвищення позицій сайту в пошуковій видачі
	SERM (Search Engine Reputation Management)	Управління репутацією бренду замовника в пошуковій видачі
	SMM	Просування бренду в соціальних мережах, регулярне оновлення контенту в Social media. Взаємодія з користувачами
	Контент PR	Створення та розміщення нативної реклами, пресрелізів, іміджевих статей про компанії на найбільш відвідуваних майданчиках, в онлайн-ЗМІ та соціальних медіа
	E-mail-маркетинг	Формування бази розсилки цільовій аудиторії, підбір профільних фахівців із розроблення контенту для регулярної розсилки
	ORM (Online Reputation Management)	Управління репутацією бренду в Інтернеті, просування по репутаційних небрендових запитах для формування окремого каналу нових продажів
Digital-реклама	Контекстна реклама	Один із найефективніших інструментів залучення зацікавлених відвідувачів на сайт. Рекламні оголошення показують тільки тим користувачам, які прямо зараз шукають товар в Інтернеті або шукали зовсім недавно
	Таргетована реклама	Цей вид реклами найбільш популярний у соціальних мережах, де є можливість визначити відповідну цільову аудиторію для реалізації продукції або послуг
	Медійна реклама	Сукупність текстової, графічної та звукової інформації в мережі Інтернет і офлайн-просторі, яка мотивує потенційних покупців звернути увагу на рекламні матеріали про продукцію або послугу
Big Data		Це ефективний набір у контексті постійного зростання від структурованого та неструктурованого підходу до обробки даних, інструментів та методів, що характеризується великим обсягом та суттєвими відмінностями, у світі, зрозумілому людям. Технологія Big Data має велике значення в маркетингових операціях, оскільки дає змогу компаніям постійно отримувати детальну інформацію про своїх клієнтів не загалом, а про кожного окремо. Це призводить до змін з урахуванням потреб клієнтів та автоматичного встановлення кожної окремої маркетингової програми для клієнтів
Мобільні додатки та магазини пропозицій		Місця (площадки, платформи), на яких представлені пропозиції щодо продажу продукту (продуктів) різних продавців, які можуть змінювати, коригувати, оновлювати інформацію про свою пропозицію, однак не мають повного контролю та управління ресурсом (площадкою)

Джерело: систематизовано авторами на основі [2, с. 89; 6, с. 465; 11; 14, с. 210–211]

чики оголошень. Прикладами таких майданчиків є платформа OLX, у перспективі може стати Prom-Ua, до деякої міри окремі Інтернет-супермаркети та Інтернет-магазини за типом Rozetka та ін. [5; 6; 14, с. 234].

Автори статті погоджуються з думкою, що нині недоцільно створювати новий додатковий Інтернет-майданчик, а потрібно використовувати наявні ресурси. Також недоцільно надавати перевагу одному з

розглянутих вище цифрових інструментів маркетингу, потрібно розвивати декілька, диференціюючи їх використання залежно від типу і розміру сільськогосподарського підприємства, особливостей його продукції, торговельних марок і брендів, що використовуються, засад сільськогосподарської кооперації регіону тощо. Тільки завдяки розвитку всієї сукупності інструментів можна посилити і розвинути маркетинг у сучасних сільськогосподарських підприємствах [2; 5; 14, с. 235].

Для того щоб оцінити стан упровадження цифрових інструментів маркетингу, потрібно з'ясувати можливості доступу підприємств нашої держави до мережі Інтернет та наявність у них хоча б одного цифрового інструменту, наприклад вебсайтів. У табл. 2 на основі використання даних Держстату України узагальнено інформацію щодо кількості підприємств та використання ними інформаційно-комунікаційних технологій.

На жаль, за даними табл. 2 зробити більш-менш обґрунтовані висновки не має можливості, оскільки інформація за 2020 р. не збиралася зовсім, а за 2021 р. в наявності на момент написання статті відсутня частина необхідної для аналізу інформації.

Узагальнені висновки, що можна зробити за рівнем показників, представлених у табл. 2, такі: кількість підприємств України, які використовували комп'ютери, зросла у 2019 р. на 0,9% порівняно з 2018 р.; кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, зросла у 2019 р. на 1,1%. Аналіз даних офіційної статистики свідчить, що 35,6% підприємств у 2018 р., 35,2% підприємств у 2019 р., 35,3% підприємств у 2021 р. мали вебсайт, який використовувався для обслуговування клієнтів, у 2018 р. на 16,9% підприємств, у 2019 р. – на 16,7% підприємств, у 2021 р. – на 31% підприємств.

Окрім того, за допомогою сайту здійснювалося постачання продукції в режимі он-лайн у 6,3%, 6,1% та 10,4% підприємств відповідно за роками, можливо було сформулювати замовлення у режимі он-лайн у 10,4% підприємств у 2021 р., відстежити або перевірити статус розміщених замовлень у 9,3% підприємств на 2021 р.

Сайти, що мали персоналізований уміст (контент) вебсайту для постійних клієнтів, у 2021 р. були у 9,3% підприємств, а електронне посилання на профілі підприємства у соціальних медіа мали 16,9% підприємств у 2021 р.

Наведена вище інформація та висновки стосуються всіх зареєстрованих підприємств в Україні і стану впровадження ними інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформація щодо стану впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на сільськогосподарських підприємствах України в офіційних статистичних джерелах відсутня.

Автори статті провели аналіз інформації із сайту «Україна сьогодні: Каталог провідних підприємств України» [7] в частині агропромислових та харчових підприємств України на наявність у сільськогосподарських та підприємств, що переробляють сільськогосподарську продукцію, вебсайтів. Було проаналізовано 4 764 підприємства, переважна більшість яких – це середні, малі та мікропідприємства, що мають організаційно-правову форму ПАТ – 18,7%, ПрАТ – 11,2%, ТОВ – 42,5%, приватне сільськогосподарське підприємство та фермерське господарство – 23,6%, інші – 4,0%. Аналіз показав, що мікропідприємства інструменти маркетингу, і цифрового зокрема, не використовують, тобто у них відсутній навіть вебсайт [7]; малі підприємства, що мають вебсайт, становлять близько 5% їх загальної кількості; серед середніх підприємств вебсайт є у близько 80% підприємств.

Інформація щодо кількості підприємств, які об'єднані станом на 1 січня 2022 р. в 1 001 зареєстрований сільськогосподарський виробничий кооператив або в 1 274 зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативи, відсутня, тому дослідити стан упровадження цифрових інструментів зовнішнього та внутрішнього маркетингу в сільськогосподарських кооперативах немає можливості.

Висновки. У зв'язку із цим авторами пропонується внести зміни у нормативні акти, що стосуються збору та обробки статистичної інформації, задля більш систематизованого відображення стану розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні (окрім кількості зареєстрованих кооперативів, пропонується відображати інформацію щодо кількості членів таких кооперативів: підприємств або фермерів; річний оборот таких кооперативів та інші економічні показники).

Окрім того, з огляду на набутий світовий досвід та актуальність усунення незбалансованості виробництва сільськогосподарської продукції, яка виникла внаслідок існуючої структури сільського господарства, коли

Таблица 2

Стан використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах

Показники	2018	2019	2020	2021
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1839593	1941701	1973652	**
У тому числі підприємства, одиниць	355956	380673	373897	**
фізичні особи – підприємці, одиниць	1483716	1561028	1599755	**
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, одиниць	76328	75450	73368	**
У тому числі підприємства, одиниць	50504	50239	49452	**
фізичні особи – підприємці, одиниць	25824	25211	23916	**
Кількість підприємств, які використовували комп'ютери, одиниць	44133	44532	*	**
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, одиниць	43303	43785	*	44508
Загальна кількість підприємств, що мали вебсайт, одиниць/частка	17522/35,6	17856/35,6	*	/35,3
У тому числі вебсайт яких забезпечував можливість надання інтерактивних послуг:				
обслуговування клієнтів, одиниць або частка	8305/16,9	8471/16,7	*	31,0
постачання продукції (товарів, послуг) у режимі он-лайн, одиниць або частка	3088/6,3	3100/6,1	*	4,5
можливість замовлення товарів та послуг у режимі он-лайн, одиниць/частка або тільки частка	5061/10,3	5169/10,2	*	10,4
відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень, одиниць/частка, або тільки частка	4537/9,2	4551/9,0	*	9,3
персоналізований уміст (контент) вебсайту для постійних клієнтів, одиниць/частка або тільки частка	4565/9,3	4647/9,2	*	9,3
електронне посилання на профілі підприємства в соціальних медіа, одиниць/частка або тільки частка	7980/16,2	8362/16,5	*	16,9
оголошення про відкриті вакансії або подання заяви на заміщення вакантних посад у режимі он-лайн, одиниць/частка	5185	5251	*	**
навчання персоналу, одиниць/частка	1916	1965	*	**

* Збір та розрахунок даних за 2020 р. не здійснювався згідно з оновленою затвердженою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії (ЄС) № 2019/1910 від 07.11.2019 стосовно використання ІКТ та електронної комерції. Згідно із зазначеним регламентом, збирання, формування та оприлюднення окремих показників щодо використання ІКТ на підприємствах має здійснюватися за рік, в якому було проведено відповідне державне статистичне спостереження [4];

** інформація за офіційними статистичними даними відсутня.

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 8]

«збільшується концентрація земель агрохолдингів, що спеціалізуються на вирощуванні високорентабельних і монокультур переважно зернової та олійної груп, а виробництвом трудомісткої плодоовочевої та м'ясо-молочної продукції займаються дрібні особисті селянські й сімейні фермерські господарства», що не передбачає в такому вигляді розвиток села, створення нових робочих місць, зниження цін на продовольство, авторами пропонується запровадити формування окремо даних щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій сільськогосподарськими підприємствами та сільськогосподарськими

кооперативами за показниками, наведеними в табл. 2 цієї статті. Наявність такої інформації надасть можливість проводити моніторинг стану впровадження та застосування цифрових інструментів маркетингу малими та мікросільськогосподарськими підприємствами та дасть можливість розробляти програми об'єднання зусиль малих сільськогосподарських підприємств, фермерів та особистих селянських господарств у виведенні сільськогосподарських продуктів на ринки та активізації збуту.

В умовах розвитку поширення малих форм господарювання на селі необхідно розвивати кооперацію, адже спільна діяльність

малих сільськогосподарських підприємств, фермерів та особистих селянських господарств дасть змогу отримати маркетингові переваги та якісно поліпшити зовнішній та внутрішній маркетинг таких кооперативів. А створення спеціалізованого сайту, не окремого для кожного підприємства, а для всієї спільноти кооперованих товаровиробників під спільним брендом, дасть змогу знизити індивідуальні витрати для кожного учасника (цей тезис підтверджується аналізом даних, за яким дуже низький відсоток малих сільськогосподарських підприємств мають власний сайт, чим знижується можливість повноцінної реалізації власного потенціалу [6]).

Використання сайту, безперечно, дасть змогу збільшити обсяги продажу сільськогосподарської продукції в умовах оптимізації цінової та збутової політики, а також скоротити час, витрати й інші ресурси на маркетингову діяльність для кожного учасника сільськогосподарського кооперативу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Абрамова І.В. Досвід кооперації сільськогосподарських виробників в країнах європейського союзу. *Кооперативні читання: 2019 рік* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф., м. Житомир, 7 червня 2019 р. Житомир, 2019. С. 176.
- Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 50. С. 85–91.
- Бурик З.М. Обслуговуюча кооперація сільських територій: досвід політики держав ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 96–102.
- Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення: 08.02.2022).
- Зибарева О.В., Гольцова І.Л. Ключові аспекти та сучасні тренди розвитку цифрових технологій в діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/15.pdf (дата звернення: 01.02.2022).
- Льченко Т.В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 460–468.
- Каталог підприємств України: агропром та харчова промисловість. *Україна сьогодні: Каталог провідних підприємств України*. URL: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/?sector=17&p=238> (дата звернення: 08.02.2022).
- Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Держстат України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm (дата звернення: 08.02.2022).
- Кооперативи-гіганти: як об'єднання фермерів стали національними лідерами. *Agravery.com – аграрне інформаційне агентство*. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/kooperativi-giganti-ak-obednanna-fermeriv-stali-nacionalnimi-liderami> (дата звернення: 08.02.2022).
- Леськів С.Р., Бочко О.Ю. Етимологія поняття «внутрішній маркетинг» та взаємозв'язок із зовнішнім маркетингом підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 94–96.
- Мозгова Г.В. Інструменти Інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429> (дата звернення: 03.02.2022).
- Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-r#Text1> (дата звернення: 08.02.2022).
- Романенко О.О. Використання системи цифрового маркетингу для ефективного впровадження маркетингових стратегій підприємствами харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Т. 2. № 21. С. 98–103.
- Росола У.В. Формування і розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств регіону : дис. ... д-ра філософії в галузі економіки : 076. Мукачеве, 2020. 277 с.
- Трутенко Г.О. Стан розвитку обслуговуючої сільськогосподарської кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 102–109.
- Федорченко А.В., Окунєва О.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 230 с.
- Що таке внутрішній маркетинг і для чого він потрібен? *Інфонік*. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/shho-take-vnutrishnij-marketing-i-dlya-chogo-vin-potriben/> (дата звернення: 08.02.2022).

REFERENCES:

- Abramova, I.V. (2019) "Experience of cooperation of agricultural producers in the countries of the European Union", *Kooperatyvni chytannia: 2019 rik: Materialy Vseukr. naukovo-prakt. konf.* [Cooperative readings: 2019: Materials All-Ukrainian. scientific practice. conf.], Zhytomyr, Ukraine, 07 June.
- Borysenko, O.S., Fisun, Yu.V. and Tkachenko, A.Ya. (2020) "Tools of marketing Internet communications as a component of the mechanism of management of the communication environment of the enterprise". *Infrastruktura rynku*, vol. 50, pp. 85–91.
- Buryk, Z. (2019) "Serving rural cooperation: experience of eu policy". *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 96–102.
- State Statistics Service of Ukraine (2018) "The use of information and communication technologies in enterprises". Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (accessed 08 February 2022).
- Zybareva, O. and Holtsova, I. (2020) "Key aspects and current trends in the development of digital technologies in the activities of ukrainian enterprises". *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8444> (accessed 01 February 2022).
- Il'chenko, T.V. (2020) "The role of marketing tools in the innovative development of agricultural enterprises". *Biznesinform*, vol. 10, pp. 460–468.

7. Ukraina s'ohodni (2022) "Enterprises catalog of Ukraine: agro-industry and food industry". Available at: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/?sector=17&p=238> (accessed 08 February 2022).
8. State Statistics Service of Ukraine (2012) "Number of business entities by type of economic activity". Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm (accessed 08 February 2022).
9. Agravery.com (2016) "Giant cooperatives: how farmers' associations have become national leaders". Available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/kooperativi-giganti-ak-obednanna-fermeriv-stali-nacionalnimi-lid-erami> (accessed 08 February 2022).
10. Leskiv, S. and Bochko, O. (2014) "The etymology of the term "internal marketing" and the relationship with the external marketing company". *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 94–96.
11. Mozghova, H.V. (2013) "Tools of internet marketing and their advantages for modern ukrainian enterprises". *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429> (accessed 03 February 2022).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Resolution "On approval of the Strategy for Digital Development, Digital Transformations and Digitization of the Public Financial Management System until 2025 and approval of the action plan for its implementation". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (accessed 08 February 2022).
13. Romanenko, O.O. (2016) "Use of digital marketing system for effective implementation of marketing strategies by food industry enterprises". *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 2, no. 21, pp. 98–103.
14. Rosola, U.V. (2020) "Formation and development of marketing activities of agricultural enterprises in the region", Ph.D. Thesis, Economy, Mukachevo, Ukraine.
15. Trutenko, H.O. (2020) "The state of development of agricultural service cooperatives in Ukraine". *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 102–109.
16. Fedorchenko, A.V. and Okunieva, O.V. (2015) *Vnutrishnij marketynh pidpriemstva: teoriia, metodyka, praktyka* [Internal marketing of the enterprise: theory, methods, practice]. Kyiv: KNEU.
17. nic.ua (2021) "What is internal marketing and why is it needed?". Available at: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/shho-take-vnutrishnij-marketing-i-dlya-chogo-vin-potriben/> (accessed 08 February 2022).

*Стаття надійшла до редакції 11.02.2022.
The article was received 11 February 2022.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-3

УДК 331.3:658.3

Кваско А.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7726-4501>
E-mail: alla_kvasko@ukr.net*

Григорова З.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4547-9812>
E-mail: tserush@ukr.net*

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ ВИКОРИСТАННЯМ РОБОЧОГО ЧАСУ

У статті розглянуто значення раціонального використання та ефективного управління робочим часом у сучасних умовах. Час є важливим конкурентним чинником, тому рівень і якість його використання потребують систематичного дослідження. Подано методи дослідження витрат робочого часу, наведено показники використання робочого часу за окремими видами економічної діяльності, визначено та узагальнено основні причини втрат і нераціональних витрат робочого часу, які поділені на три групи залежно від винуватця втрат часу, розглянуто нестандартні форми зайнятості. Скорочення або ліквідація втрат робочого часу є резервом збільшення продуктивності праці та обсягу виробництва, що не потребує значних витрат або додаткових інвестицій, тому в умовах обмеженості фінансових ресурсів стає пріоритетним для підприємств. За результатами дослідження визначено напрями скорочення втрат та нераціональних витрат робочого часу.

Ключові слова: робочий час, непродуктивні витрати часу, втрати робочого часу, простой, дослідження витрат робочого часу, нестандартні форми зайнятості.

Kvasko Alla, Grygorova Zoia. MANAGING THE EFFICIENT USE OF WORKING TIME

The article considers the importance of rational use and effective management of working time in modern conditions. Time is a unique resource that does not recover and does not accumulate, it must be used wisely to obtain certain values. At the same time, it is an important competitive factor, so the level and quality of working time needs systematic research. The article presents methods for studying the cost of working time, provides indicators of the use of working time for certain types of economic activity, identifies and summarizes the main causes of losses and irrational costs of working time. It is noted that all-day loss of working time is determined by comparing the actual time worked and the normative fund of time, and internal – by conducting special studies. Downtime (loss of working time) may depend on the contractors themselves, the employer and arise from other circumstances that do not depend on the direct subjects of labor relations. In the conditions of digitalization of the economy, intensification of competition and transformation of classical labor relations, the role of personal labor planning as a component of rational use of labor and working time in particular is growing. The article considers non-standard forms of employment that are gaining popularity in modern conditions, namely: flexible working hours, part-time employment, remote employment, homework, outstaffing and more. Reducing or eliminating the loss of working time is a reserve for increasing productivity, production, profitability, which does not require significant costs or additional investment, so in conditions of limited financial resources becomes a priority for businesses. According to the results of the study, the areas of reducing losses and irrational costs of working time were identified, including: providing the production process with all necessary resources, optimizing workplace planning and maintenance, streamlining the division and cooperation of labor in individual departments and organizations as a whole. advanced techniques and methods of work, improving the quality of labor rationing and the level of validity of norms, the use of an effective motivational system at the enterprise.

Keywords: working time, unproductive time expenditure, loss of working time, downtime, study of working time costs, non-standard forms of employment.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективного використання робочого часу на підприємствах. Час, або часовий простір, є особливим

ресурсом, який не відновлюється, його неможливо повернути, замінити, нагромадити або взяти в борг, його можна лише раціонально використовувати, перетворюючи на певні цінності. Будь-яке підприєм-

ство зацікавлене у раціональному використанні робочого часу, що, своєю чергою, дає змогу збільшити обсяги випуску продукції, виконання робіт, надання послуг, а також забезпечити зростання прибутку підприємства та посилити його позиції на ринку. Використання нових технологій та жорсткі умови конкуренції вимагають від підприємств постійного дослідження витрат робочого часу, аналізу причин утрат робочого часу, його раціонального розподілу та впровадження найбільш ефективних інструментів використання робочого часу всіма працівниками підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань планування і використання робочого часу присвячено праці зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких – Ф. Тейлор, А. Рофе, О. Грішнова, Д. Богиня, В. Данюк, Л. Балабанова, А. Колот та ін. Робочий час розглядається як універсальна міра праці. Це час, «установлений законом або на його підставі угодою сторін час, протягом якого працівники згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку повинні виконувати за трудовим договором свої трудові обов'язки» [1]. Склад і структура робочого часу можуть характеризувати рівень розвитку суб'єкта господарювання. Рівень механізації і автоматизації виробництва, оптимальний поділ обов'язків між виконавцями, використання ними раціональних методів і прийомів праці, забезпеченість виробництва необхідними ресурсами – усе це знаходить своє відображення у структурі балансу робочого часу, зокрема час роботи та перерв, час продуктивної і непродуктивної роботи, час регламентованих і нерегламентованих перерв. Сучасні реалії організації праці і виробництва, такі як застосування нових технологій, запровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, викликають потребу більш детального дослідження рівня використання робочого часу для пошуку резервів поліпшення його використання та скорочення виявлених втрат часу.

Мета статті. Основною метою роботи є визначення напрямів раціонального та ефективного використання робочого часу на підприємствах як основного резерву збільшення обсягів виробництва без додаткових інвестицій.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Робочий час – це час «протягом якого відповідно до законодавства за трудовим договором працівник зобов'язаний виконувати свої трудові

обов'язки на підприємстві (в установі, організації)» [2, с. 102]. Нормальна тривалість робочого часу працівника, відповідно до трудового законодавства, не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Позитивні та негативні боки існуючої організації праці можна виявити за допомогою аналізу використання фонду робочого часу та його відображення у загальних витратах підприємства. Раціональне використання робочого часу – це один із можливих резервів зростання продуктивності праці, а отже, і товарної продукції, який не потребує додаткових інвестицій.

У ринкових умовах часовий простір є важливим конкурентним чинником, який впливає на прибутковість підприємства, стабільність його роботи, стійке положення на ринку. Більш швидке виготовлення товарів (продукції), особливо якщо йдеться про товар-субститут, розроблення нових товарів та виведення їх на ринок раніше за конкурента – усе це є наслідком ефективної і злагодженої роботи всього колективу, зокрема і раціонального використання робочого часу.

Управління робочим часом має забезпечити виконання двох завдань: по-перше, отримання потрібного результату за мінімально необхідний час; по-друге, відтворення робочої сили працівників. Основою ефективного управління робочим часом є систематичне вивчення його витрат. Дослідження витрат робочого часу потрібне для розроблення та встановлення норм праці й удосконалення її процесу. Вивчення витрат робочого часу дає можливість розкрити і проаналізувати причини його втрат та нераціональних витрат, отримати первинну інформацію про чинники, що впливають на витрати робочого часу, у т.ч. в розрізі його категорій, визначити продуктивність праці робітника в різні години робочої зміни, порівняти тривалість виконання окремих операцій трудового процесу різними робітниками, а отже, оцінити методи праці, час використання устаткування у поєднанні з робочим часом виконавця, отримати інформацію для розроблення нових та вдосконалення чинних нормативів і норм. Результати аналізу витрат робочого часу використовуються для розроблення заходів з ущільнення робочого дня, поліпшення розподілу праці (між працівниками відділу або робітниками в бригаді, між основними й допоміжними робітниками, між окремими підрозділами підприємства), оптимізації організації та обслуговування робочих

місце, покращення умов праці та встановлення її обґрунтованих норм.

Аналіз використання робочого часу працівників передбачає дослідження цілоденних та внутрішньозмінних утрат робочого часу. Перші визначаються на основі оцінювання кількості відпрацьованого часу і його порівняння з плановим або базовим значенням, а інші – на основі аналізу тривалості робочого дня та його складників (категорій витрат робочого часу).

Отже, у 2019 р. одним штатним працівником було відпрацьовано на 0,24% більше часу, ніж у попередньому році, за однакового значення нормативного (табельного) фонду часу одного працівника. У розрізі видів економічної діяльності даний показник залишився без змін у промисловості, скоротився на 0,17% у будівництві та збільшився на 0,47% у професійній, науковій та технічній діяльності. 2020 р. ознаменувався початком пандемії коронавірусу, що негативно позначилося і на економіці країни. Падіння обсягів діяльності зазнали всі сфери економіки крім роздрібною торгівлі. У 2021 р. спостерігалася поліпшення використання робочого часу працівників (+3% у середньому по економіці), хоча він і залишається меншим порівняно з доковідним періодом.

Відносні показники використання робочого часу показують співвідношення фактично відпрацьованого часу та величини відповідного фонду часу, тому і дають більш реальну картину ступеня використання того чи іншого фонду робочого часу.

Скорочення даного показника є підставою для більш ретельного аналізу втрат робочого часу. Рівень використання табельного фонду робочого часу за видами економічної діяльності подано на рис. 1.

Так, рівень використання табельного фонду часу в середньому по економіці в 2021 р. становив 84,1%, що на 2,8 в. п. більше за рівень 2020 р., проте на 1,1 в. п. менше рівня 2019 р. У промисловості протягом 2018–2019 рр. даний показник залишався на рівні 86,6%, у 2020 р. рівень використання табельного фонду часу зменшився на 4,6 в. п., а в 2021 р. – зріс на 2,9 в. п. відносно рівня попереднього року. Подібна ситуація спостерігалася у більшості галузей економіки [3–6].

Дослідження витрат робочого часу відбувається, як правило, шляхом спостереження на робочому місці та вимірювання всіх витрат робочого часу протягом певного часу (робочого дня або його частини, процесу). Розрізняють два типи методів вивчення витрат робочого часу: моментні спостереження та неперервне вимірювання (метод безпосередніх вимірів).

Метод моментних спостережень передбачає фіксацію витрат часу в моменти, що випадково вибрані, під час обходу робочих місць за попередньо вибраним маршрутом. Під час дослідження робочого часу за допомогою даного методу фіксуються не абсолютні величини витрат часу, а дії робітника чи стан устаткування в окремі моменти робочого дня. Питома вага тих чи інших витрат часу розраховується співвід-

Таблиця 1

Використання робочого часу працівників за видами економічної діяльності

Види економічної діяльності	Час, відпрацьований одним штатним працівником, годин				Ланцюгові темпи зростання, %		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 / 2018 р.	2020 / 2019 р.	2021 / 2020 р.
У середньому по економіці	1695	1699	1627	1676	100,24	95,76	103,01
у тому числі:							
Промисловість	1725	1725	1642	1693	100,00	95,19	103,11
Сільське, лісове та рибне господарство	1804	1807	1791	1786	100,17	99,11	99,72
Будівництво	1791	1788	1676	1731	99,83	93,74	103,28
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1715	1718	1582	1669	100,17	92,08	105,50
Інформація та телекомунікація	1769	1772	1691	1731	100,17	95,43	102,37
Фінансова та страхова діяльність	1764	1766	1703	1736	100,11	96,43	101,94
Професійна, наукова та технічна діяльність	1704	1712	1630	1675	100,47	95,21	102,76
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1805	1804	1742	1767	99,94	96,56	101,44

Джерело: узагальнено авторами на основі [3–6]

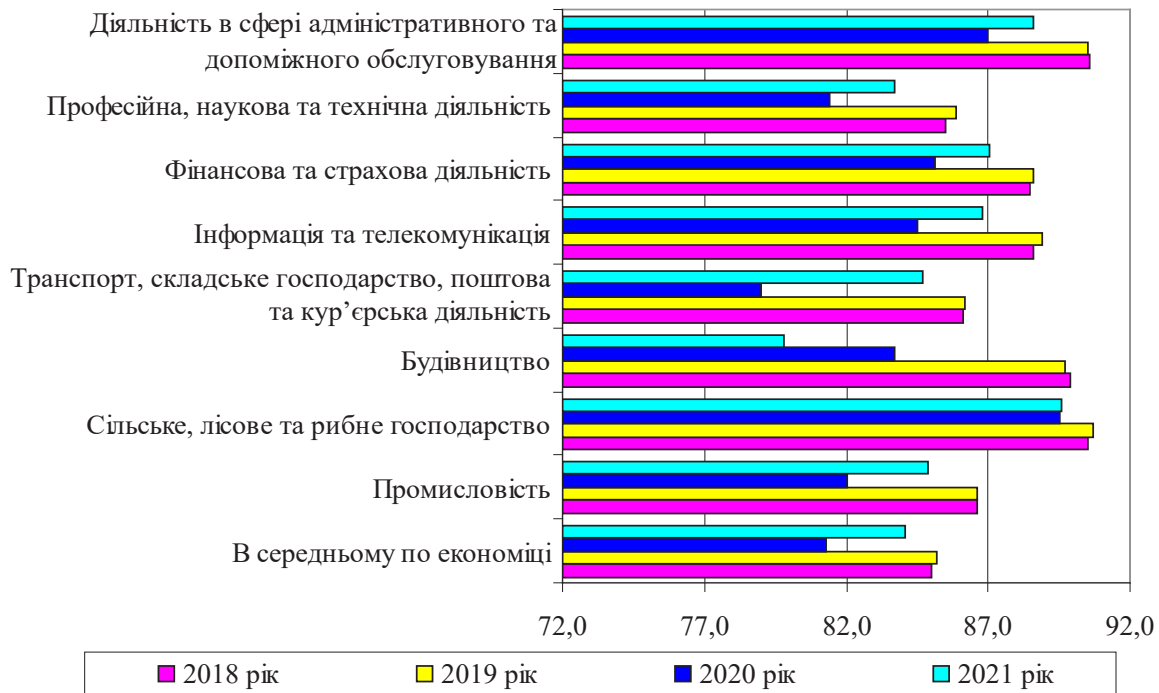


Рис. 1. Рівень використання табельного фонду часу

Джерело: побудовано авторами на основі [3–6]

ношенням кількості моментів роботи чи простоїв із загальною кількістю зафіксованих моментів під час спостереження. Метод моментних спостережень найчастіше використовується для вивчення використання робочого часу великою кількістю робітників або одиниць устаткування.

Метод безпосередніх вимірів – це неперервні заміри витрат робочого часу з фіксацією характеру і тривалості всіх елементів роботи або перерв у роботі в порядку їх фактичної послідовності [2, с. 108]. Даний метод на відміну від першого дає змогу докладно вивчити процес праці й використання устаткування, отримати дані в абсолютному вираженні та з високою їх достовірністю, установити фактичні витрати робочого часу за весь період спостереження з отриманням відомостей про послідовність окремих елементів роботи, залучити до досліджень самих виконавців. До методів неперервного вимірювання належать: хронометраж, фотографія робочого часу (дня, процесу), фотохронометраж.

Результатом таких досліджень є інформація про розподіл робочого часу як окремих робітників, так і підрозділу в цілому. На основі цих даних можна зробити висновки про те, яка частина робочого часу використовується для безпосереднього виконання виробничого завдання, а яку можна визнати втратами робочого часу. Чим біль-

шою буде частка першого складника, тим раціональнішим є використання робочого часу працівника (підрозділу, підприємства).

Основна увага під час вивчення витрат робочого часу приділяється дослідженню витрат часу (простоїв) і нераціональних витрат. Відповідно до Кодексу законів про працю України, простій – це «зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами» [7]. Основні причини появи витрат робочого часу (нерегламентованих перерв) можна поділити на дві групи. Перша група пов'язана з організаційно-технічними причинами (включаючи і відсутність замовлень), які безпосередньо не залежать від працівника, а друга – навпаки, залежить від працівника і викликана порушенням трудової дисципліни. Залежно від особливостей виробничого процесу або зовнішніх умов (природних, політичних тощо) можна виділити ще третю групу причин, які не залежить ні від працівника, ні від роботодавця. Сюди відносяться техногенні катастрофи, виробничі аварії, бойові дії, рейдерські захоплення тощо.

Будь-які види простоїв негативно впливають на результати діяльності підприємства. Так, невиконання працівником своїх обов'язків або поява на робочому місці у нетверезому стані (стані наркотичного або

Таблиця 2

Види простоїв

Вид простою	Причина простою
з вини працівника	– невиконання працівником своїх трудових обов'язків без поважних причин
	– поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння
	– відсутність працівника на робочому місці без поважних причин
	– недотримання працівником правил технічної експлуатації устаткування та безпеки праці
	– навмисне заподіяння шкоди обладнанню, інструментам, іншим приладам
з вини роботодавця (не з вини працівника)	– несправність устаткування, на якому має працювати робітник, та необхідність його ремонту
	– відсутність сировини, матеріалів, комплектуючих
	– відсутність належних умов праці
	– відсутність замовлень
з інших обставин, незалежних від працівника чи роботодавця	– техногенна катастрофа, стихійне лихо
	– виробнича аварія
	– бойові дії
	– рейдерство або захоплення бізнесу
	– пандемія

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 104–105; 7; 8, с. 169–170]

токсичного сп'яніння), що є перешкодою для виконання трудових функцій, призводять до порушення ходу операційного процесу в підрозділі, результатом чого є можливе скорочення обсягів виробництва через зменшення кількості виконавців, що мали б виконати певний обсяг робіт, зменшення кількості замовлень (клієнтів), особливо якщо йдеться про менеджера відповідного рівня управління. Запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули призводять до скорочення часу виконання трудових обов'язків, а отже, залежно від посади прямо чи опосередковано впливають на розмір доходу та прибутку підприємства. Недотримання працівником правил технічної експлуатації устаткування та безпеки праці може призвести до виходу з ладу устаткування, а це означає, що воно не бере участі у виробничому процесі та потребує додаткових витрат на відновлення його експлуатаційних характеристик, що також відбивається на обсягах діяльності підприємства, рівні його витрат та прибутковості. До скорочення обсягів виробництва та зростання рівня витрат призводить і навмисне заподіяння шкоди обладнанню, інструментам, іншим приладам. Подібна ситуація, як правило, вирішується шляхом звільнення працівників, що систематично порушують трудову дисципліну, та наймання нових.

Деяко складнішою є ситуація з втратами робочого часу з вини роботодавців. Однією з причин їх появи є фінансові можливості

підприємства. Несправне обладнання, відсутність належних умов праці можуть бути наслідком недостатності у підприємства необхідних фінансових ресурсів для ремонту, модернізації або оновлення парку устаткування для забезпечення нормальних санітарно-гігієнічних, психофізіологічних та естетичних умов праці. Відсутність необхідної кількості замовлень для завантаження потужностей підприємства може бути наслідком недосконалого менеджменту, коли підприємство або прогало у конкурентній боротьбі за замовника, або вчасно не відреагувало на скорочення попиту на свої товари і послуги та не розробило альтернативної операційної стратегії підприємства (чи робить це повільніше, ніж вимагає ситуація на ринку). Проблему відсутності сировини, матеріалів, комплектуючих можна розглядати з двох боків: по-перше, це збої у постачанні з вини контрагентів; по-друге, в умовах обмеженості якісних ресурсів підприємство не змогло отримати достатню кількість потрібних матеріалів (сировини, комплектуючих). Саме тому заходи з ліквідації даних видів утрат робочого часу потребують більших зусиль і коштів.

Непродуктивні витрати робочого часу пов'язані з виконанням робіт, функцій, що викликані недоліками в організації праці і виробництва і непередбачені технологією, а також тих, що не входять до обов'язків працівника, але викликані виробничою необхідністю.

Виявлені втрати та непродуктивні витрати робочого часу для наступного періоду розглядаються як резерви, оскільки їх недопущення (ліквідація) забезпечує зростання продуктивності праці.

Чинники, що впливають на зростання продуктивності праці і при цьому не потребують інвестицій або значних витрат, є чинниками внутрішнього характеру, тому передусім увагу слід звернути саме на них, а це: порушення трудової дисципліни, недоліки у плануванні праці (у плануванні чисельності і складу персоналу, рівня його використання, плануванні оплати праці) та в організації праці і виробництва (недоліки в організації й обслуговуванні робочого місця, умовах праці, поділі та кооперації праці, відволікання працівників від основних функцій для виконання іншої роботи). Отже, раціоналізація виконання трудових процесів, оптимізація чисельності працівників та їх складу, скорочення (або ліквідація) втрат та непродуктивних витрат часу, проведення відповідних організаційно-технічних робіт дають змогу підвищити інтенсивність праці, скоротити витрати часу на одиницю продукції, підвищити ефективність виробництва та забезпечити зростання фінансових результатів діяльності.

На раціональне використання робочого часу впливає низка чинників – від рівня професійної підготовки працівника та свідомого відношення до праці до загального характеру організації праці та навіть стилю керівництва. Саме тому складником раціональної організації праці та, зокрема, використання робочого часу є планування особистої праці. У сучасних умовах дане питання набуває особливого значення, оскільки розширюється використання нестандартних форм зайнятості. До них відносять [9]: гнучкі форми організації робочого часу в умовах повної зайнятості, неповну зайнятість, надомну працю, дистанційну зайнятість, використання тимчасових працівників та працю за викликом, вторинну зайнятість, позикову працю. В умовах розвитку цифрових технологій, діджиталізації економіки, зростання кількості інтелектуальних працівників та дії карантинних заходів для боротьби з пандемією COVID-19 низка секторів економіки орієнтується на нові, так звані віртуальні трудові ресурси. Для цих працівників утрачається уявлення про такий класичний елемент організації праці, як робоче місце. Графік роботи вони також установ-

люють самостійно, орієнтуючись на оптимальне використання робочого часу зі свого погляду.

Трудове законодавство України відреагувало на ці нові реалії змінами у Кодексі законів про працю України в лютому 2021 р., а саме:

– новою редакцією ст. 60, що присвячена гнучкому режиму робочого часу і відповідно до якої «допускається встановлення іншого режиму роботи, ніж визначений правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи іншої, встановленої на певний обліковий період (тиждень, місяць, квартал, рік тощо), норми тривалості робочого часу» [7]. У робочому часі виділяють три складники: фіксований час (працівник має виконувати свої посадові обов'язки, безпосередньо знаходячись на робочому місці), змінний час (працівник самостійно визначає час роботи в межах визначеної норми тривалості робочого часу), час перерв (на відпочинок і харчування);

– появою ст. 601, що присвячена надомній роботі, під якою слід розуміти таку форму організації праці, «за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу» [7];

– доповненням КЗпП ст. 602, що присвячена дистанційній роботі, яка передбачає, що ця робота «виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, у будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [7].

Дослідження, проведені експертно-аналітичним центром grc.ua, показало, що перевагу повному типу зайнятості віддає більшість роботодавців і працівників, проте порівняно з 2020 р. їх кількість зменшилася. Так, кількість компаній, що пропонують повну зайнятість, скоротилася на 2%, а кількість пошукачів подібної роботи – на 5%. У результаті зростає частка прихильників часткової зайнятості: серед робо-

тодавців це 6%, що на 2% більше рівня 2020 р., а серед працівників – 16% (+3% відносно рівня 2020 р.). Дещо іншими є цифри стосовно графіку роботи. Прихильниками роботи повний робочий день (фул-тайм) в офісі є 59% працівників, дистанційно – 15% та в гібридному режимі, який передбачає поєднання офісної і дистанційної роботи, – 10%. Гнучкому графіку роботи віддають перевагу 14% співробітників. Щодо роботодавців, то 71% із них пропонує лише офісний формат фул-тайм, 9% – дистанційний формат роботи, 13% підтримують змінний графік роботи (офіс + дистанційна робота) та 6% – гнучкий графік роботи персоналу [10].

Нестандартні форми зайнятості, зокрема надомна та дистанційна форми роботи, вимагають від працівників високого рівня самоорганізованості та самомотивації, володіння інструментами тайм-менеджменту, самоконтролю та адекватної самооцінки, тобто йдеться про ефективний селф-менеджмент. Одним зі складників ефективного управління часом є його інвентаризація, яка за подібних умов роботи передбачає проведення самофотографії або, якщо робота виконується за комп'ютером, автоматизованого хронометражу. Такі дослідження передусім стосуються ситуацій, коли виникає дефіцит часу під час виконання певного обсягу роботи або доручених завдань (особливо коли та сама робота в офісі виконувалася у коротші терміни). Обробка отриманої інформації може відбуватися за допомогою поточних карт і діаграм, графіка Ганта, мережевого графіка тощо. У загальному вигляді ефективно управління часом включає декілька етапів: цілепокладання (формування мети та її розгортання в часі), планування з урахуванням результатів аналізу використання часу, розстановка пріоритетів та реалізація наміченого плану, контроль виконання планів та досягнення поставленої мети [11, с. 149].

У разі виникнення потреби у додатковій праці роботодавці залежно від сфери діяльності можуть розглянути варіанти залучення робочої сили на основі таких нових форм праці, як аутстафінг (позаштатне залучення працівників, своєрідна «оренда» працівників для виконання певної роботи); аутсорсинг (передача певних видів та функцій виробничої підприємницької діяльності на підставі договору однією компанією іншій); краудсорсинг (передача певних виробничих функцій працівникам без укладення трудо-

вого договору або виконання завдань добровільними помічниками із застосуванням для взаємодії сучасних інформаційних технологій); фріланс (форма самозайнятості, яка пов'язана з віддаленим виконанням робіт на позаштатній основі) [12].

Висновки. Отже, управління робочим часом передбачає аналіз ефективності його використання, виявлення резервів та планування за результатами аналізу заходів для зменшення втрат та непродуктивних витрат робочого часу. Скорочення втрат робочого часу, а отже, можливість більш ефективного його використання, можливе за рахунок: забезпечення трудового процесу всім необхідним; раціональної організації робочого місця та підтримання обладнання в належному працездатному стані; раціонального поділу обов'язків, який дає змогу використовувати весь потенціал працівника; створення безпечних і сприятливих умов праці; використання передових прийомів і методів праці; підвищення мотивації праці, зокрема забезпечення відповідності кількості й якості праці рівню її оплати; встановлення обґрунтованих норм витрат праці; підвищення дисципліни праці. Зменшення цілоденних та внутрішньозмінних утрат робочого часу забезпечує збільшення часу продуктивної роботи, а отже, і обсягів виробництва та фінансових результатів діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Робочий час та його тривалість. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_8396 (дата звернення: 26.01.2022).
2. Нормування, організація та оплата праці в поліграфії: навчальний посібник / А.В. Кваско, Я.В. Котляревський, О.В. Мельников, М.В. Сірик. Київ: НТУУ «КПІ», 2010. 248 с.
3. Статистичний щорічник України за 2018 рік / за ред. І.Є. Вернера. Житомир: БУК-ДРУК, 2019. 482 с. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf (дата звернення: 01.02.2022).
4. Статистичний щорічник України за 2019 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ, 2020. 464 с. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf (дата звернення: 01.02.2022).
5. Статистичний щорічник України за 2020 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ, 2021. 454 с. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (дата звернення: 01.02.2022).
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.02.2022).
7. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 26.01.2022).
8. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 167–172. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf (дата звернення: 26.01.2022).

9. Іванова Л.В., Никифорова В.Г. Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(49). Ч. 1. С. 109–115 URL: [http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2283/1/Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці.pdf](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2283/1/Застосування%20нестандартних%20форм%20зайнятості%20на%20сучасному%20ринку%20праці.pdf) (дата звернення: 26.01.2022).
10. Ринок праці в Україні у 2021 році. Підсумки у цифрах та фактах. URL: <https://novadoba.kiev.ua/2021/12/21/9742> (дата звернення: 26.01.2022).
11. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/38.pdf (дата звернення: 26.01.2022).
12. Туль С.І. Нові форми праці в умовах діджиталізації економіки та світового ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 100–105. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/21.pdf (дата звернення: 26.01.2022).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) [Online], Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 01 February 2022).
7. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Labor Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (accessed 26 January 2022).
8. Kolesnyk A.M., Litynska V.A. (2016) Formuvannia kompleksu zakhodiv skorochennia vtrat robochoho chasu v orhanizatsii [Formation of a set of measures to reduce the loss of working time in the organization]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society] (electronic journal), vol. 6, pp. 167–172. Available at: https://economyand-society.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf (accessed 26 January 2022).
9. Ivanova L.V., Nykyforenko V.H. (2013) Zastosuvannia nestandardnykh form zainiatosti na suchasnomu rynku pratsi [Application of non-standard forms of employment in the modern labor market]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Bulletin of socio-economic research], vol. 2(49), part 1, pp. 109–115. Available at: [http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2283/1/Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці.pdf](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2283/1/Застосування%20нестандартних%20форм%20зайнятості%20на%20сучасному%20ринку%20праці.pdf) (accessed 26 January 2022).

REFERENCES:

1. Ministerstvo yustytysi (2022) *Robochyi chas ta yoho tryvalist* [Working hours and its duration]. Available at: https://minjust.gov.ua/m/str_8396 (accessed 26 January 2022).
2. Kvasko A.V., Kotliarevskiy Ya.V., Melnykov O.V., Siryk M.V. (2010) *Normuvannia, orhanizatsiia ta oplata pratsi v polihrafii* [Rationing, organization and payment in printing]. Kyiv: NTUU «KPI». (in Ukrainian)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019) *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2018 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2018] Zhytomyr: TOV «BUK-DRUK». Available at: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf (accessed 01 February 2022).
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2019 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2019] Kyiv. Available at: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf (accessed 01 February 2022).
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2020 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2020]. Kyiv. Available at: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (accessed 01 February 2022).
10. Nova doba (2021) Rynok pratsi v Ukraini u 2021 rotsi. Pidsumky u tsyfrakh ta faktakh [The labor market in Ukraine in 2021. Results in figures and facts]. Available at: <https://novadoba.kiev.ua/2021/12/21/9742> (accessed 26 January 2022).
11. Pysarevska H.I. (2016) Vykorystannia taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom [Using time management to improve the efficiency of personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»], vol. 20, part 1, pp. 148–153. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/38.pdf (accessed 26 January 2022).
12. Tul S.I. (2019) Novi formy pratsi v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky ta svitovoho rynku pratsi [New forms of labor in the context of digitalization of the economy and the world labor market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University], vol. 23, part 2, pp. 100–105. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/21.pdf (accessed 26 January 2022).

Стаття надійшла до редакції 10.02.2022.
The article was received 10 February 2022.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-4

УДК 330:005.336.4

Партин Г.О.

*кандидат економічних наук, професор кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6733-0157>
E-mail: halyna.o.party@lpnu.ua*

Загородній А.Г.

*кандидат економічних наук, професор кафедри обліку та аналізу
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2332-4214>
E-mail: anatolii.h.zahorodnii@lpnu.ua*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУТНІСТЬ, СКЛАДНИКИ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Статтю присвячено проблемі управління одним із найважливіших і водночас найменш досліджуваних видів капіталу суб'єктів господарювання – інтелектуальним капіталом, який об'єднує його нематеріальні ресурси, об'єкти інтелектуальної власності, можливості та знання і може генерувати інновації, підтримуючи неперервний процес трансформації нових знань у нові товари і послуги. Розкрито сутність, складники, методи оцінювання інтелектуального капіталу, групи кількісних та якісних показників його окремих складників, систему показників оцінювання людського, структурного та соціально-репутаційного капіталу.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, сутність та складники інтелектуального капіталу, оцінювання інтелектуального капіталу, людський капітал, структурний капітал, соціально-репутаційний капітал.

Partyn Halyna, Zahorodniy Anatoliy. INTELLECTUAL CAPITAL OF THE BUSINESS ENTITY: ESSENCE, COMPONENTS, EVALUATION METHODS

The article is devoted to the problem of managing one of the most important and at the same time the least studied types of business capital – intellectual capital, which combines intangible resources, intellectual property, opportunities and knowledge and can generate innovation, supporting the continuous process of transforming new knowledge into new goods and services. Despite the importance of intellectual capital in the operation of modern companies, today there is no consensus on its essence, due to the diversity of views of scholars who have studied this issue but are experts in various fields of economic activity, such as management, accounting, finance, marketing, human resource management, etc. The article reveals the essence, components, methods of assessing intellectual capital, groups of quantitative and qualitative indicators of its individual components, the system of indicators for assessing human, structural and socio-reputational capital. The vast majority of scholars are of the opinion that intellectual capital comprises three main components, namely human, structural and client capital. However, The International Integrated Reporting Framework, in addition to intellectual capital, provides for separate disclosure in reporting of information on the company's human and social-relationship capital. The framework does not deny that entities may divide capital into other categories, in particular, to include human, structural and reputational capitals in the intellectual capital. According to research, the following methods are most often used among intellectual capital valuation methods: Value Explorer method, which belongs to the group of direct valuation methods; the Market-to-Book method, according to which intellectual capital is determined by the ratio of market and book value of the company's equity; the method of determining the value added value of intellectual capital (VAIC), which belongs to the group of methods of return on assets (capital); Skandia's Navigator method – based on the scoring of a group of indicators. In order to properly disclose information about intellectual capital in the integrated reporting of the enterprise, it must be systematized using quantitative and qualitative indicators of human, structural and socio-reputational (client) capital.

Keywords: intellectual capital, essence and components of intellectual capital, evaluation of intellectual capital, human capital, structural capital, social and reputational capital.

Постановка проблеми. Конкурентна перевага суб'єктів господарювання, які функціонують на сучасному ринку, визначається багатьма чинниками, серед яких одним із найважливіших є такий складник їхніх капіталів, як інтелектуальний капітал. Незважаючи на те що за умов активізації діджиталізації бізнес-процесів

розробленню концепції інтелектуального капіталу все більшу увагу приділяють як науковці, так і практики, а інтелектуальні активи набувають усе вагомшого значення у процесі формування цінності підприємницьких структур, питання щодо визначення сутності й складників інтелектуального капіталу, методів його оцінювання та

порядку відображення у звітності, застосування механізмів ефективного управління цим капіталом залишаються остаточно невирішеними.

Зацікавленість дослідників інтелектуальним капіталом зумовлена багатьма причинами. Однією з найважливіших причин є суттєва невідповідність між балансовою і ринковою вартістю окремих компаній. Іншою причиною, що вплинула на збільшення уваги науковців до інтелектуального капіталу, стало підвищення значимості знань та інновацій у розробленні нових продуктів, необхідних для забезпечення конкурентних переваг на сучасному ринку. Зростаючий інтерес до проблеми управління інтелектуальним капіталом, який можна відслідкувати в науковій літературі, є відповіддю на потреби практиків, оскільки цей капітал найчастіше розглядають як один із ключових бізнес-активів, що потребує постійної діагностики та оцінювання. Стратегічно важливий характер інтелектуального капіталу зумовлений вищою порівняно з матеріальними ресурсами складністю імітації, більшою гнучкістю та здатністю брати участь у створенні унікальних продуктів. Інтелектуальний капітал завдяки трансформації нових знань у нові товари та послуги може бути основним генератором формування інновацій. Фахівці зазначають, що нематеріальний характер інтелектуальних ресурсів, зокрема їх невидимість, унікальність, складність імітації конкурентами та комерційне значення, є сьогодні особливо важливим для забезпечення стійкої конкурентної переваги компаній на ринку. Отже, щоб забезпечити постійне вдосконалення бізнес-процесів та активно впроваджувати інновації, сучасні підприємства мають бути зосереджені на управлінні процесами формування доданої вартості на основі ефективного використання інтелектуального капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одними з перших дослідників інтелектуального капіталу були науковці Лейф Едвінссон та Майкл Мелоун, які визначили його одночасно і як економічну категорію, і як тип капіталу [1]. Американський економіст Томас Стюарт лаконічно охарактеризував інтелектуальний капітал як організаційні знання, що їх можна використати для формування цінності [2].

Дослідженню інтелектуального капіталу присвячено праці багатьох українських та іноземних науковців. Зокрема,

сутність інтелектуального капіталу досліджували Ж. Наварро, Р. Лопес та Д. Пена [3], Т.В. Понедільчук [4], І.В. Прокопенко та А.О. Босак [5], О.М. Собко [6], Т. Стюарт [2]. Методи оцінювання інтелектуального капіталу розкрито у працях Д. Андріессона [7], Д.Л. Волкова та Т.А. Гараніної [8], Л. Едвінсона [1], І.М. Корнілової [9], Я. Міхаліяка [10], М.І. Сайкевич [11], А. Пуліка [12], К. Свейбі [13]. Методи щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства висвітлено у роботах С.М. Ілляшенка, Є.О. Голишевої та А.В. Колодки [14], С.О. Заїки та О.П. Грідіна [15], І.М. Зелізко та Г.Ю. Пономаренко [16], І. Кущала та Ю. Харьковської [17], О. Літвінова [18]. Проблеми обліку, контролю та відображення інформації щодо інтелектуального капіталу у звітності підприємства розкрито і працях І.А. Деруна [19], С.Ф. Легенчука [20], Дж. Моуріцена та Г.-Т. Ларсена [21], а також А. Яругової [22]. Українські науковці В.Д. Базилевич та В.В. Ільїн [23] виділяють три загальних підходи дослідників до визначення інтелектуального капіталу через: розкриття його структури (структурний підхід); аналіз його ролі в отриманні конкурентної переваги (функціональний підхід); вкладення ресурсів, які створюють економічні вигоди (ресурсний підхід).

Мета статті. На підставі аналізу наукових джерел та матеріалів щодо розрахунку величини інтелектуального капіталу та його відбиття у звітності суб'єктів господарювання розкрити сутність та складники цього капіталу, а також запропонувати можливі з погляду практичної реалізації методи його оцінювання та інструменти, які відповідають цим методам.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Незважаючи на велике значення інтелектуального капіталу в діяльності сучасних компаній, сьогодні не існує консенсусу щодо визначення його сутності, що зумовлено різноманітним поглядів учених, які займалися дослідженням цього питання, але є фахівцями з різних сфер економічної діяльності, зокрема таких, як менеджмент, бухгалтерський облік, фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами тощо. Окремі тлумачення сутності інтелектуального капіталу наведено в табл. 1 [24].

У більшості визначень інтелектуального капіталу, наведених у табл. 1 та в інших наукових джерелах, дослідники підкреслюють, що це капітал, який зумовлений

Таблиця 1

**Інтерпретація сутності інтелектуального капіталу
українськими і зарубіжними науковцями**

Автори	Характеристика природи інтелектуального капіталу
Б.Б. Леонт'єв (2002)	Сума відчутних та невідчутних інтелектуальних активів, які беруть участь у господарській діяльності компанії, включаючи інтелектуальну власність (інтелектуальний капітал > нематеріальні активи)
М.П. Санчес (2000)	Інтелектуальний капітал дорівнює нематеріальним активам, але перший термін використовується менеджерами, а нематеріальні активи використовуються бухгалтерами
А. Брукінг (1996)	Сума нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати (інтелектуальний капітал = нематеріальні активи)
Т.А. Стюарт (1997)	Загальні знання працівників компанії, які визначають її конкурентоспроможність (функціональний підхід)
Л. Едвінссон і М.С. Мелоун (1997)	Загальний людський і структурний капітал; знання, які можуть бути трансформовані у цінність (структурний підхід)
В.Д. Базилевич (2008)	Загальні знання, досвід, навички, творчість, здібності, взаємозв'язки, накопичені в процесі інтелектуальної власності, що мають економічне значення і використовуються у виробництві та беруть участь у формуванні прибутку (функціональний підхід)
К.А. Багріновський (2001), Л.А. Джоа (2000)	Гудвіл – інтелектуальний капітал, що має власну внутрішню структуру (інтелектуальний капітал < нематеріальні активи)
С. Альберт і К. Бредлі (1996)	Це трансформація знань та нематеріальних активів у корисні ресурси, які забезпечують підприємства конкурентними перевагами (інтелектуальний капітал > нематеріальні активи)

знаннями. Отже, узагальнюючи сказане, термін «інтелектуальний капітал» можна визначити як комплекс нематеріальних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності, можливостей і знань, якими володіє чи які контролює компанія і який спроможний постійно генерувати інновації, тобто підтримувати неперервний процес трансформації нових знань у нові товари та послуги та на основі цього впливати на ефективність функціонування компанії та її конкурентоздатність на ринку.

Серед характеристик інтелектуального капіталу можна виокремити найголовніші, а саме:

- невичерпність, оскільки знання формуються, накопичуються та поширюються серед працівників підприємства і, отже, обсяг інтелектуального капіталу зростає;

- одночасність використання – знання одночасно можуть використовувати багато працівників;

- нелінійність – прибутковість інтелектуального капіталу зростає у процесі його накопичення;

- невіддільність капіталу від його носія – певної людини, внаслідок чого як актив він є практично неліквідним.

Переважна більшість науковців дотримується думки, що інтелектуальний капітал охоплює три основних складники, а саме: людський, структурний та клієнт-

ський капітал. Однак Міжнародним стандартом з інтегрованої звітності [25], окрім інтелектуального капіталу, передбачено окреме висвітлення у цій звітності підприємства інформації щодо його людського та соціально-репутаційного капіталів. У Стандарті інтелектуальний капітал визначено як організаційні нематеріальні активи, які ґрунтуються на знаннях, включаючи інтелектуальну власність (патенти, авторські права, програмне забезпечення, права та ліцензії) та організаційний капітал (знання, системи, процедури і протоколи). Сутність людського капіталу Стандарт трактує як компетенції працівників, їхні творчі здібності і досвід, а також їхню мотивацію до впровадження інновацій, зокрема: відповідність компетенцій працівників структурі управління, спроможність її підтримувати, підхід до управління ризиками й етичні цінності, здатність розуміти, розробляти і реалізувати стратегію організації, лояльність і мотивація до вдосконалення процесів, товарів і послуг включно зі здатністю керувати, управляти і співпрацювати. Щодо соціально-репутаційного капіталу, то Міжнародний стандарт з інтегрованої звітності визначає його як інститути і відносини в межах певних груп і між групами зацікавлених сторін та іншими групами, здатність ділитися інформацією для підвищення індивідуального і колек-

тивного добробуту. У стандарті виокремлено такі основні складники соціально-репутаційного капіталу, як: спільні норми і цінності та взірці поведінки, відносини та взаємозв'язки між основними зацікавленими сторонами, довіра і готовність співпрацювати, які підприємство розвиває, намагається побудувати та підтримувати разом із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Водночас у Стандарті підкреслено, що підприємства можуть поділяти капітали на інші категорії, зокрема включати до складу інтелектуального капіталу людський, структурний та репутаційний капітали. Отже, можна зробити висновок, що сутність інтелектуального капіталу можна трактувати у широкому розумінні як поєднання вище зазначених трьох основних складників (людський, структурний та репутаційний капітали) та у вузькому розумінні – як суто структурний капітал. Залежно від вибраного підходу змінюватимуться склад і обсяг інформації, необхідної для висвітлення структури та потенціалу розвитку інтелектуального капіталу певного суб'єкта господарювання, а також його вартісна оцінка.

Більшість дослідників зазначає, що людському капіталу належить основна роль серед компонентів інтелектуального капіталу. Людський капітал охоплює запас знань, освіту, практичні навички, творчі та інтелектуальні властивості людей, їхні моральні цінності, мотивацію, культурний рівень, що їх використовує підприємство для отримання доходу. Ці якісні характеристики відіграють особливу роль в економіці знань щодо забезпечення можливості адаптації діяльності підприємства у турбулентному економічному середовищі.

Зважаючи на те, що знання та неперервне навчання (освіта впродовж життя) сьогодні є важливими компонентами успіху, підприємствам необхідно інвестувати кошти у підтримання та розвиток інтелектуального капіталу. Унаслідок цього зростає інтелектуальний складник витрат у сукупному обсязі витрат на виробництво. Водночас існує складність в оцінюванні доцільності та ефективності такого інвестування, а також проблема ризиковості інвестицій у розвиток людського капіталу, зумовлена невизначеністю рівня його належності підприємству. Очевидно, що знання, навички, здібності, інтелект людини не можуть бути повною власністю підприємства, а тільки залучаються до господарської діяльності на принципах добровільності та партнерських відносин.

Інша компонента інтелектуального капіталу – організаційний (структурний) капітал, що є структурою, яка підтримує ефективність функціонування працівників. Цей капітал є основою для розвитку підприємства. Він ґрунтується на знаннях, охоплює технологію, організаційну культуру, методи і концепцію управління, бази даних, формальні й неформальні процедури, систему зв'язку та комп'ютерні патенти, авторські права, права на дизайн, торгівельну марку і послуги інноваційного підприємництва, здатність до організаційних процесів навчання та створення стратегії, а також стиль управління (тобто все, що залишається в компанії, коли працівники завершують робочий день і йдуть відпочивати).

Визначаючи заходи щодо нарощення інтелектуального капіталу, варто враховувати вплив чинників, які стримують його розвиток (табл. 2).

Основні проблеми реалізації концепції управління інтелектуальним капіталом у багатьох підприємствах пов'язані з психологічними бар'єрами. Під час економічної кризи важливими є також економічні бар'єри.

Важливим питанням, яке постає перед власниками, інвесторами, менеджерами та іншими групами економічного впливу (стейкхолдерами), є оцінювання величини інтелектуального капіталу. Проте сьогодні не існує єдиного загальновизнаного підходу до методики такого оцінювання. Окремі науковці вважають, що найпростішим підходом до оцінювання інтелектуального капіталу підприємства є визначення різниці між його ринковою та обліковою вартістю. Цей метод ґрунтується на припущенні, що ринкова ціна акцій завжди відповідає реальній вартості підприємства. Однак нерідкими є випадки, коли реальна вартість підприємства є недооціненою чи переоціненою. Недоліком зазначеного методу є чутливість вартості інтелектуального капіталу до змін у середовищі його функціонування. Окрім того, на ринкову вартість підприємства впливає не лише інтелектуальний капітал, а й інші його види, зокрема фінансовий, виробничий, природний.

Відомий дослідник інтелектуального капіталу К.-Е. Свейбі розподілив методи оцінювання інтелектуального капіталу на чотири основні групи [13]:

методи прямого оцінювання інтелектуального капіталу (*Direct Intellectual Capital methods – DIC*). Ці методи ґрунтуються на

Таблиця 2

Бар'єри в управлінні інтелектуальним капіталом підприємства

Основні види бар'єрів	Характеристика основних видів бар'єрів
Психологічні бар'єри	Прив'язаність керівного персоналу до традиційних рішень Відсутність переконання у необхідності та/або можливості ефективного впровадження системи управління інтелектуальним капіталом Страх щодо порушення існуючого організаційного порядку
Культурні бар'єри	Відсутність культури обміну знаннями Страх утратити своє робоче місце чи роль в управлінні підприємством Заперечення необхідності впровадження інноваційних рішень та підвищення гнучкості роботи Недооцінка важливості налагодження відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами
Бар'єри компетентності	Недостатній рівень знань керівників сучасних концепцій управління Брак спроможності використовувати сучасні інструменти для оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом Різні підходи до розуміння сутності і ролі інтелектуального капіталу у формуванні цінності Відсутність стандартизованих інструментів управління інтелектуальним капіталом
Організаційні бар'єри	Відсутність належним чином розроблених інформаційних систем, необхідних для ефективного управління інтелектуальним капіталом Утрата цінних знань, зумовлена значним рівнем плинності працівників підприємства
Фінансові бар'єри	Прагнення максимізувати прибуток за рахунок зменшення інвестиційних витрат у нематеріальні активи Значні витрати на впровадження системи управління інтелектуальним капіталом

Джерело: [26]

вартісній оцінці окремих елементів інтелектуального капіталу, які після цього зводять до інтегральної оцінки;

методи визначення ринкової капіталізації (*Market Capitalization Methods – MCM*), згідно з якими гудвіл обчислюють як різницю між ринковою вартістю суб'єкта господарювання (за оцінкою фондового ринку) і вартістю його чистих активів;

методи розрахунку віддачі активів (*Return on Assets methods – ROA*) передбачають визначення різниці між відношенням доходу суб'єкта господарювання за певний період (за винятком податків) до вартості його матеріальних активів (*ROA*) і середньогалузевим значенням аналогічного показника. Добуток отриманої різниці й вартості матеріальних активів оцінюваного суб'єкта господарювання є середнім доходом від інтелектуального капіталу. Після цього шляхом прямої капіталізації або дисконтування отриманого грошового потоку визначають вартість інтелектуального капіталу;

методи бальної оцінки (*Score card Methods – SC*), які передбачають виділення окремих елементів інтелектуального капіталу суб'єкта господарювання та їх відносну бальну або ж індикативну оцінку (у динаміці або щодо інших суб'єктів господарювання відповідних галузей чи ринків).

У кожній групі методів оцінювання інтелектуального капіталу, які описано вище, є методи, що їх у дослідженнях використовують найчастіше, а саме:

метод Value Explorer (Value Explorer TM), що належить до групи методів прямого оцінювання інтелектуального капіталу;

метод Market-to-Book, згідно з яким інтелектуальний капітал визначають за співвідношенням ринкової та балансової вартості власного капіталу компанії (М/В). Цей метод належить до групи методів оцінки ринкової вартості;

метод визначення коефіцієнта доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC), що належить до групи методів віддачі активів (капіталу);

метод Skandia's Navigator, що належить до методів, які ґрунтуються на бальному оцінюванні групи показників.

Розкриємо сутність кожного із цих методів і проаналізуємо їхні переваги та недоліки.

Метод вимірювання інтелектуального капіталу Value Explorer TM було розроблено аудиторською і консалтинговою компанією KPMG та розкрито у працях нідерландського науковця Д. Андріссона [7]. Згідно із цим методом, оцінювання інтелектуального капіталу передбачає п'ять етапів, а саме:

1) виокремлення складників (компонент) інтелектуального капіталу шляхом формування переліку ключових компетенцій суб'єкта господарювання;

2) попереднє оцінювання вибраних компетенцій на основі контрольного списку критеріїв оцінювання;

3) вимірювання інтелектуального капіталу в грошових одиницях шляхом визначення очікуваної стандартизованої суми прибутку за ключовими компетенціями;

4) розроблення рекомендацій щодо заходів, які слід реалізувати для нарощення інтелектуального капіталу суб'єкта господарювання;

5) підготовка звіту для керівників у вигляді інформаційної панелі показників.

Д. Андріссен підкреслює, що хоча у більшості організацій існує чимало нематеріальних активів, які перетворюються на інтелектуальний капітал, не всі вони однаково важливі. Тому він рекомендує зосередитися на ключових компетенціях, що є основою успіху компанії та сприяють отриманню прибутку упродовж довготривалого періоду, і рекомендує оцінювати компоненти інтелектуального капіталу на основі визначення обсягів дисконтованих грошових потоків (очікуваної стандартизованої суми прибутку) на ключові компетенції. Перевагами зазначеного методу є адаптація до конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання (ідентифікація ключових компетенцій) та методична строгість процесу оцінювання інтелектуального капіталу. Основним недоліком методу є суб'єктивність оцінювання ключових компетенцій суб'єкта господарювання.

Оцінювання інтелектуального капіталу за методом Market-to-Book можна здійснювати на основі розрахунку співвідношення ринкової вартості суб'єкта господарювання та його балансової вартості, зокрема шляхом обчислення індексу (коефіцієнта) Тобіна (q), який 1969 р. запропонував американський економіст Джеймс Тобін [27]. Це співвідношення можна розрахувати двома способами:

1) діленням ринкової вартості капіталізації компанії на суму власного капіталу згідно з балансом. При цьому для компаній із високим ризиком банкрутства вартість акціонерного капіталу зменшують на величину нематеріальних активів;

2) діленням ринкової вартості однієї акції на балансову вартість акції компанії.

Якщо витрати на власний капітал нижчі ринкової вартості компанії, то інвестори

(власники) отримають більший прибуток на залучений капітал, аніж зазвичай. Індекс Тобіна дає змогу визначити додаткову вартість, створену завдяки використанню інтелектуального капіталу.

Метод відношення ринкової вартості до вартості балансової можна використовувати для порівняння інтелектуального капіталу підприємств різних галузей економіки. Однак на значення цього показника може впливати облікова політика суб'єкта господарювання, оскільки прийняті принципи ведення бухгалтерського обліку (методи оцінювання активів, нарахування амортизації і навіть методи оцінки вартості вибуття запасів) істотно впливають на балансову суму власного капіталу. Обмеженням зазначеного методу також є те, що він не дає змоги визначити, наскільки співвідношення залежить від майбутніх грошових потоків суб'єкта господарювання, наприклад одноразових операцій із продажу великих пакетів акцій.

Для оцінювання спроможності інтелектуального капіталу генерувати додану вартість використовують модель, яка базується на коефіцієнті доданої вартості цього капіталу (VAICTM) і розроблена Анте Пулічем [12]. Що більше значення VAIC, то вищим є потенціал підприємства формувати додану вартість. VAIC дорівнює сумі показників ефективності використання інтелектуального капіталу (ICE) та ефективності використовуваного підприємством виробничого (фізичного) та фінансового капіталів (CEE), тобто:

$$VAIC = ICE + CEE. \quad (1)$$

ICE (*intellectual capital efficiency*) – ефективність інтелектуального капіталу, яку визначають як суму продуктивності людського (HCE) та структурного капіталів (SCE):

$$ICE = HCE + SCE. \quad (2)$$

CEE (*capital employed efficiency*) – ефективність використовуваного виробничого (фізичного) та фінансового капіталів. Його розраховують як частку від ділення доданої вартості (VA) на використовуваний капітал підприємства (CE):

$$CEE = VA / CE. \quad (3)$$

HCE (*human capital efficiency*) – ефективність людського капіталу, яку визначають діленням доданої вартості (VA) на величину людський капітал (HC):

$$HCE = VA / HC. \quad (4)$$

SCE (*structural capital efficiency*) – ефективність структурного капіталу, яку розраховують діленням доданої вартості (VA) на структурний капітал (SC):

$$SCE = VA / SC. \quad (5)$$

VA (*value added*) – значення доданої вартості визначають як різницю між доходом підприємства від реалізації продукції (O) та сумою усіх витрат, що його забезпечили (I) за мінусом витрат на оплату праці (C):

$$VA = O - (I - C). \quad (6)$$

HC (*human capital*) – людський капітал, що дорівнює сумі витрат на оплату праці та усіх винагород працівникам (C):

$$HC = C. \quad (7)$$

SC (*structural capital*) – структурний капітал розраховують як різницю між доданою вартістю та вартістю людських ресурсів (людського капіталу):

$$SC = VA - HC. \quad (8)$$

Метод VAIC має низку переваг, що вплинули на його популярність серед дослідників проблем інтелектуальної власності. Зокрема, розрахунки можна здійснювати на основі даних фінансової звітності, а отже, обчислювати, порівнювати та використовувати значення коефіцієнта доданої вартості інтелектуального капіталу для значної сукупності досліджуваних підприємств. Окрім цього, можна оцінити ефективність використання фінансового і виробничого капіталів, а також ефективність людського та структурного капіталів з погляду формування цінності.

Розрахунок значення індексу доданої вартості інтелектуального капіталу VAIC за даними фінансової звітності АТ «ЛКФ «Світоч» та ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2019–2020 рр. представлено в табл. 3 та 4.

Результати, отримані внаслідок проведених розрахунків, засвідчують зменшення значення ISE та VAIC для АТ «ЛКФ «Сві-

точ». Отже, можна зробити висновок щодо зниження за аналізований період здатності інтелектуального капіталу підприємства генерувати додану вартість. І, навпаки, збільшення ISE та VAIC в ПрАТ «КПМГ Аудит» свідчить про те, що інтелектуальний капітал зумовлює зростання генерації доданої вартості.

Доцільно зауважити, що окремі науковці вказують на суттєві недоліки використання VAIC для оцінювання інтелектуального капіталу компанії, зокрема акцентуючи увагу на тому, що, на їхню думку, VAIC не є мірою інтелектуального капіталу, а характеризує загальну ефективність капіталу та ефективність інвестованого капіталу. Окрім цього, збільшення значення показника VAIC можливе через зменшення витрат на оплату праці, а це не можна трактувати як зростання інтелектуального капіталу. Фахівці також зазначають, що через суттєві відмінності в рівнях оплати праці використання витрат на оплату праці як показника людського капіталу не дає змоги порівнювати підприємства різних країн та різних галузей економіки. Отже, погоджуючись з наведеними вище аргументами, можна зробити висновок, що на основі VAIC визначають не значення інтелектуального капіталу компанії, а лише його здатність генерувати додану вартість.

Метод вимірювання інтелектуального капіталу з використанням навігатора Скандія (Skandia's Navigator) було розроблено шведською фінансовою компанією «Скандія» і висвітлено у роботі Л. Едвінссона [1]. Цей метод дає змогу оцінити інтелектуальний капітал компанії з позицій «створення вартості» на основі системи показників. Л. Едвінссон стверджує, що капітал компа-

Таблиця 3

Вихідні дані для розрахунку VAIC для АТ «ЛКФ «Світоч» та ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2019–2020 рр.

Показники	Значення показників за 2018–2019 рр., тис грн			
	АТ ЛКФ «Світоч»		ПрАТ «КПМГ Аудит»	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Сума доходу від операційної діяльності (O)	2577680	2501829	234080	202972
Сума витрат операційної діяльності (I)	2402410	2337852	214477	197851
Сума витрат на оплату праці та винагороди працівникам (C)	217875	171985	134429	141555
Сума використованого виробничого та фінансового капіталів підприємства (SE)*	1317063	1467929	42832	53590

* Показник SE розраховують як різницю між середньорічним значенням валюти балансу та середньорічним обсягом поточних зобов'язань підприємства.

Джерело: [28; 29]

Таблица 4

Результати розрахунку значення коефіцієнта доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC) для АТ «ЛКФ «Світоч» та ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2019–2020 рр.

Розрахункові показники, обчислені за формулами (4.3) – (4.10) та вихідними даними (табл. 4.13)	Значення показників, тис грн			
	АТ ЛКФ «Світоч»		ПрАТ «КПМГ Аудит»	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Сума доданої вартості (VA)	335962	393145	154032	146676
Величина структурного капіталу (SC)	163977	175270	19603	5121
Ефективність структурного капіталу (SCE)	2,061	2,243	7,858	28,642
Ефективність людського капіталу (HCE)	1,953	1,804	1,146	1,036
Ефективність використовуваного виробничого та фінансового капіталів (CEE)	0,229	0,299	3,596	2,737
Ефективність інтелектуального капіталу (ICE)	4,014	4,047	9,004	29,678
Коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC)	4,243	4,346	12,600	32,415

нії складається з двох компонентів: фінансового капіталу та інтелектуального капіталу. Інформація про фінансовий капітал адекватно відображається у річному фінансовому звіті, а інтелектуальний капітал, навпаки, нерідко формують «приховані активи» і тому його так важко обчислити. Згідно з навігатором Scandia, основними компонентами інтелектуального капіталу є людський капітал (складається з людських здібностей, навиків, творчого відношення до справи, цілеспрямованості і ентузіазму працівників компанії) та структурний капітал, який, своєю чергою, поділяють на клієнтський капітал та організаційний капітал. У складі організаційного капіталу виокремлюють капітал інноваційний та капітал процесний.

Модель Skandia's Navigator акцентує увагу на п'яти аспектах діяльності компанії: фінансовий – відображається у фінансовій звітності; споживчий (клієнтський) – стосується клієнтів; процесний (процеси, здійснюючи які компанія продовжує свою діяльність і підвищує її ефективність); оновлення і розвиток (інновації, дослідження і розробки, творчість та винахідництво, які необхідні, щоб компанія функціонувала у майбутньому); людський.

Необхідно відзначити, що система показників, яку використовують у Skandia's Navigator, охоплює як фінансові, так і нефінансові показники, зокрема такі, як коефіцієнти надходження і вибуття робочої сили, витрати на підвищення кваліфікації, рівень задоволеності клієнтів, кількість нових продуктів, доходи від нових продуктів, середній час виконання замов-

лення тощо. Для зіставності цих показників застосовують їхню бальну оцінку.

Оскільки сьогодні не існує єдиного визнаного методу визначення інтелектуального капіталу підприємства, вважаємо, що залежно від мети для його оцінювання можна використовувати різні методи. Менеджерам варто використовувати методи, які передбачають визначення системи фінансових і нефінансових показників. Так, у разі здійсненні операцій із купівлі-продажу компаній найдоцільніше використовувати методи, що ґрунтуються на оцінюванні очікуваних грошових потоків.

Для того щоб належним чином розкрити інформацію про інтелектуальний капітал в інтегрованій звітності підприємства, її необхідно систематизувати. Румунські дослідники Л.-М. Гоган та А. Драгічі [30] пропонують виокремлювати групи кількісних і якісних показників оцінювання окремих складників інтелектуального капіталу, а саме:

щодо людського капіталу (HC) – показники ефективності діяльності працівників, їхньої освіти, їхнього задоволення роботою та рівнем мотивації;

щодо структурного капіталу (SC) – індикатори характеру й якості взаємозв'язків між працівниками та відносини між ними, особливості комп'ютерної мережі та внутрішньої системи управління;

щодо клієнтського капіталу (CC) – показники ефективності відносин із клієнтами та постачальниками, імідж компанії.

На думку Дж. Моуріцена та Х.Т. Ларсена, Звіт про інтелектуальний капітал має включати такі основні елементи [21]:

Таблиця 5

**Система показників для оцінювання основних складників
інтелектуального капіталу підприємства**

Основні аспекти та показники оцінювання інтелектуального капіталу підприємства		
Види ресурсів за основними складовими інтелектуального капіталу	Показники діяльності підприємства щодо нарощення основних ресурсів інтелектуального капіталу	Показники ефективності діяльності підприємства щодо нарощення основних ресурсів інтелектуального капіталу
Людський капітал		
Загальна кількість працівників підприємства Кількість працівників, які підвищували кваліфікацію впродовж року Кількість працівників, що запропонували інновації впродовж року	Індекс приросту виплат працівникам Кількість днів підвищення кваліфікації на одного працівника Витрати на проведення тренінгів на одного працівника Частка працівників, яких періодично оцінюють щодо результативності та можливостей кар'єрного росту Частка працівників, щодо яких здійснювалося матеріальне та моральне стимулювання Витрати на реалізацію програм розвитку навичок та освіти впродовж життя	Коефіцієнт прийому нових працівників Індекс удосконалення у працівників професійних навичок Частка працівників, що працювали без лікарняних Коефіцієнт плинності працівників Коефіцієнт задоволеності працівників умовами праці Приріст продуктивності праці Співвідношення зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці
Структурний капітал		
Кількість ліцензій і дозволів на здійснення діяльності Кількість патентних прав Кількість аудитів, проведених протягом року Кількість внутрішніх аудиторів Наявність сертифіката якості системи управління	Витрати на дослідження та розробки у відсотках суми доходів Кількість розроблених нових продуктів Кількість патентних заявок, поданих протягом року Обсяг витрат на оформлення та передачу документації Обсяг витрат на інформаційні системи і технології у відсотках доходу	Кількість отриманих нових патентів, ліцензій і дозволів на ведення діяльності та авторських прав Рівень скорочення витрат часу і коштів на формування і передачу інформації Частка втрат робочого часу і коштів унаслідок недотримання встановлених стандартів здійснення процесів та процедур Кількість скарг стейкхолдерів щодо недотримання встановлених стандартів здійснення процесів та процедур Обсяги сплачених штрафних санкцій за недотримання встановлених стандартів здійснення процесів та процедур
Соціально-репутаційний капітал (у разі віднесення його до складу інтелектуального капіталу)		
Кількість покупців і замовників Кількість та обсяги замовлень Вартість бренду Рівень соціального захисту працівників Види міжнародних та державних відзнак і нагород підприємства та його працівників Рівень стабільності соціальних взаємовідносин зі стейкхолдерами Стандарти корпоративної культури	Кількість реалізованих соціальних проектів Обсяги наданих пільг та соціальних гарантій працівникам підприємства Кількість рекламних акцій Витрати на здійснення рекламних акцій Кількість ділових зустрічей із покупцями та іншими стейкхолдерами Кількість опитувань щодо задоволеності стейкхолдерів умовами взаємовідносин з підприємством Обсяги інвестицій у соціальну інфраструктуру Кількість працевлаштованих працівників з особливими потребами Витрати на підтримку мистецтва, культури та охорони здоров'я Витрати на охорону праці і техніку безпеки	Рівень лояльності покупців та інших груп стейкхолдерів Кількість нових покупців Кількість нових замовлень Частка доходу від нових продуктів Кредитний рейтинг підприємства Рівень впізнаваності бренду Кількість створених нових робочих місць Рівень дотримання соціальних норм і правил та прав людини Рівень стабільності соціальних взаємовідносин зі стейкхолдерами

1. Загальна характеристика використуваних знань, зокрема тих, які будуть застосовувати у процесі створення цінності для клієнтів. Ця частина звіту повинна відповісти на такі питання: який продукт компанія виробляє? як компанія та її продукти відрізняються від інших з погляду замовників? які ресурси знань необхідні для створення і доставки продуктів до клієнтів? як комбінація ресурсів знань впливає на процеси створення і доставки продуктів до клієнтів?

2. Характеристика ролі, яку відіграє інтелектуальний капітал у бізнес-моделі суб'єкта господарювання та пов'язані із цим виклики, зокрема необхідно висвітлити: співвідношення між ресурсами знань; шляхи покращення існуючих ресурсів знань; потребу в нових ресурсах знань.

3. Характеристика заходів щодо нарощення інтелектуального капіталу: перелік ініціатив щодо збільшення ресурсів знань, які перебувають на стадії реалізації, і тих, що потенційно можуть бути реалізованими; характеристика заходів, яким надається найвищий пріоритет.

4. Система показників, які характеризують інтелектуальний капітал щодо трьох аспектів: індикатори ресурсів (повинні відповісти на питання, яким є склад ресурсів знань); показники діяльності (повинні відповісти на питання про те, які заходи компанія реалізує для збільшення найважливіших ресурсів); показники ефективності (повинні відповісти на питання про те, наскільки впроваджені заходи впливають на ресурси знань).

Систему показників оцінювання інтелектуального капіталу підприємства, яку розроблено на основі [21; 31 та 32], наведено в табл. 5.

Науковці і практики наголошують на доцільності диференціювати рівень розкриття інформації про інтелектуальний капітал для зовнішніх і внутрішніх користувачів з урахуванням особливостей їхніх інформаційних потреб. Окрім цього, з метою підвищення корисності інформація про інтелектуальний капітал повинна відповідати всім якісним характеристикам інформації, сформованої в бухгалтерському обліку: надійність, значимість, прийнятність, корисність для прийняття рішень, зрозумілість, перевага над витратами.

Висновки. Інтелектуальний капітал є комплексом нематеріальних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та можливостей і знань, якими володіє чи які

контролює суб'єкт господарювання. Цей капітал завдяки трансформації нових знань у нові товари та послуги є основним генератором формування інновацій. Ефективне управління інтелектуальним капіталом є передумовою зростання ринкової вартості підприємства в економіці, яка базується на знаннях. Більшість науковців вважає, що інтелектуальний капітал охоплює три основних складники: людський, структурний та клієнтський капітали. Проте Міжнародний стандарт з інтегрованої звітності передбачає висвітлення у цій звітності, крім інтелектуального капіталу, інформації про людський та соціально-репутаційний капітали суб'єкта господарювання. Водночас цей стандарт не заперечує поділ капіталів на інші категорії, зокрема включення до складу інтелектуального капіталу людського, структурного та репутаційного капіталів. Через це сутність інтелектуального капіталу можна трактувати як у широкому розумінні, яке поєднує три вище зазначені капітали, так і у вузькому розумінні – як суто структурний капітал. Для управління інтелектуальним капіталом велике значення має його об'єктивне оцінювання. У статті розкрито чотири основні групи методів оцінювання інтелектуального капіталу, а саме: методи прямого оцінювання, визначення ринкової капіталізації, розрахунку віддачі активів та методи бальної оцінки, а також у кожній групі виокремлено методи, які в дослідженнях використовують найчастіше, розкрито їхні переваги та недоліки. Окрім того, розроблено систему показників оцінювання таких складників електорального капіталу, як людський, структурний та соціально-репутаційний, та обґрунтовано доцільність розкриття інформації про інтелектуальний капітал в інтегрованій звітності з урахуванням потреб зовнішніх та внутрішніх користувачів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Edvinsson L., Malonic M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Collins, 1997. 240 p.
2. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал: Новый источник богатства организации. Москва : Поколение, 2007. 366 с.
3. Navarro J., Lopez R., Pena D. Estimation of intellectual capital in the European Union using a knowledge model. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*. 2011. Vol. 29. P. 109–132.
4. Понедільчук Т.В. Інтелектуальний капітал: суть та методи оцінки. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288>
5. Прокопенко І.В., Босак А.О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства. 2016.

- URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12_82-93.pdf
6. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль : THEU, 2016. 444 с.
 7. Andriesson D. Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*. 2005. № 6(4). P. 474–488.
 8. Волков Д.Л., Гаранина Т.А. Оценивание интеллектуального капитала российских компаний. *Научные доклады*. 2006. № 22(R). 30 с.
 9. Корнілова І.М., Ляшенко Т.В. Методичний інструментарій оцінювання інтелектуального капіталу організації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 77–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_2_21
 10. Michalczyk G. Raportowanie zintegrowane jako innowacyjne narzędzie rachunkowości w budowaniu relacji inwestorskich. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2016. № 299. С. 222–231.
 11. Сайкевич М.І. Оцінка інтелектуального капіталу компанії. *Аграрна наука, освіта, виробництво: Європейський досвід для України*. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4404/3/Mater_nauk_prakt_konf_2015_658-662.pdf
 12. Pulic A. VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*. 2000. № 5–8. Т. 20. P. 702–714.
 13. Sveiby K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets. Updated 27 April 2010. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
 14. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : Триторія, 2017. 360 с.
 15. Заїка С.О., Грідін О.В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільськогосподарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 176–186.
 16. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.
 17. Кушал І., Харьковська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. Вип. 2(258). С. 40–45. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286/263>
 18. Літвінов О.С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3(67). С. 91–103.
 19. Дерун І.А. Проблеми оцінювання інтелектуального капіталу та його відображення у фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 6. С. 103–113.
 20. Легенчук С.Ф. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал у бухгалтерському обліку: взаємозв'язок понять. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2005. № 1(31). С. 131–137.
 21. Mouritsen J., Larsen H.-T. The 2nd wave of knowledge management: The management control of knowledge resources through intellectual capital information. *Management accounting research*. 2005. V. 16(3). P. 371–394.
 22. Jarugowa A. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk, ODDK / J& Fijałkowska, 2002. 116 с.
 23. Базилевич В.Д., Ільїн В.В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку. Київ : Знання-Прес, 2008. 687 с.
 24. Derun I. The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2013. № 4. P. 498–511. URL: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/339>
 25. The International Integrated Reporting Framework. URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
 26. Bombiak E. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa-kuczowy majątek współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w siedlcach*. 2013. № 96. Seria : *Administracja i Zarządzanie*. S. 71–86.
 27. Коефіцієнт Тобіна. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_Тобіна
 28. Фінансова звітність акціонерного товариства «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2020 р. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021-05/AT%20ЛКФ%20Світоч_Фінансова%20звітність%20за%202020рік%20зі%20звітом%20незалежного%20аудитора.pdf
 29. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2020 р. URL: https://clarity-project.info/edr/31032100/finances?current_year=2020
 30. Gogan L.-M., Draghici A. A model to evaluate the intellectual capital. URL: https://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R6_8_Gogan_p101-110.pdf
 31. Партин Г.О., Загородній А.Г., Заяць Н.І. Соціально-репутаційний капітал підприємства: сутність, складові, оцінювання. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 1(101). С. 10–17.
 32. Michalak J. Kapitał intelektualny – trendy w pomiarze, prezentacji i badaniach. *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. 2012. S. 151–177.

REFERENCES:

1. Edvinsson L., Malonic M.S. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Collins.
2. Styuart T.A. (2007) Inteltektual'nyy kapital: Novyy istochnik bagatstva organizatsii [Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations]. Moscow: Izdatel'stvo «Pokolenie». (in Russian)
3. Navarro J., Lopez R., Pena D. Estimation of intellectual capital in the European Union using a knowledge model. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, vol. 29, pp. 109–132.
4. Ponedilchuk T.V. (2014) Inteltektualnyi kapital: sut ta metody otinsky [Intellectual capital: essence and methods of estimation]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288>
5. Prokopenko I.V., Bosak A.O. (2016) Sutnist i struktura intelektualnogo kapitalu pidpriemstva [The essence and structure of intellectual capital of the enterprise]. Available at: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12_82-93.pdf
6. Sobko O.M. (2016) Inteltektualnyi kapital i kreatsiia vartosti pidpriemstva [Intellectual capital and value creation of the enterprise]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

7. Andriesson D. (2005) Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, no. 6(4), pp. 474–488.
8. Volkov D.L., Garanina T.A. (2006) Otsnenivanie intelektual'nogo kapitala rossiyskikh kompaniy [Intellectual Capital Valuation of Russian companies]. *Nauchnye doklady no. 22(R) SPb.: NII menedzhmenta SPbGU.* (in Russian)
9. Kornilova I.M., Liashenko T.V. (2015) Metodychni instrumentarii otsiniuvannya intelektualnogo kapitalu orhanizatsii [Methodical tools for assessing the intellectual capital of the organization]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 2, pp. 77–82. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_2_21
10. Michalczyk G. (2016) Raportowanie zintegrowane jako innowacyjne narzędzie rachunkowości w budowaniu relacji inwestorskich. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, no. 299, pp. 222–231.
11. Saikevych M.I. (2015) Otsinka intelektualnogo kapitalu kompanii [Estimation of intellectual capital of the company] *Ahrarna nauka, osvita, vyrobnytstvo: Yevropeyskyi dosvid dlia Ukrainy.* Available at: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4404/3/Mater_nauk_prakt_konf_2015_658-662.pdf
12. Pulic A. (2000) VAICTM – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, no. 5–8, 20, pp. 702–714.
13. Sveiby K.-E. (2010) Methods for Measuring Intangible Assets. Updated 27 April 2010. Available at: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
14. Illiashenko S.M., Holysheva Ye.O., Kolodka A.V. (2017) Upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva [Management of intellectual capital of the enterprise]. *Sumy: Trytoriia.* (in Ukrainian)
15. Zaika S.O., Hridin O.V. (2016) Upravlinnia intelektualnym kapitalom yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Intellectual capital management as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 177, pp. 176–186.
16. Zelisko I.M., Ponomarenko H.Yu. (2015) Upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstv [Management of intellectual capital of enterprises]. Kyiv. (in Ukrainian)
17. Kushal I., Kharkovska Yu. (2020) Systema upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva [Enterprise intellectual capital management system]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho Natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 2(258), pp. 40–45. Available at: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286/263>
18. Litvinov O.S. (2018) Teoretychni zasady vidtvorennia intelektualnogo kapitalu pidpriemstva [Theoretical principles of reproduction of intellectual capital of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 3(67), pp. 91–103.
19. Derun I.A. (2013) Problemy otsiniuvannya intelektualnogo kapitalu ta yoho vidobrazhennia u finansovii zvitnosti [Problems of valuation of intellectual capital and its reflection in financial statements]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 103–113.
20. Lehenchuk S.F. (2005) Nematerialni aktyvy ta intelektualnyi kapital u bukhhalterskomu obliku: vzaiemozvi-azok poniat [Intangible assets and intellectual capital in accounting: the relationship between concepts]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky*, no. 1(31), pp. 131–137.
21. Mouritsen J., Larsen H.-T. (2005) The 2nd wave of knowledge management: The management control of knowledge resources through intellectual capital information. *Management accounting research*, vol. 16(3), pp. 371–394.
22. Jarugowa A. (2002) Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk: ODDK, J& Fijałkowska.
23. Bazylevych V.D., Ilin V.V. (2008) Intelektualna vlasnist: kreatyvy metafizychnoho poshuku [Intellectual Property: Creatives of Metaphysical Search. Kyiv: Znannia-Pres. (in Ukrainian)
24. Derun I. (2013) The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 4, pp. 498–511. Available at: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/339>
25. The International Integrated Reporting Framework (2021). Available at: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
26. Bombiak E. (2013) Kapital intelektualny przedsiębiorstwa-kluczowy majątek współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w siedlcach*, no. 96. *Seria: Administracja i Zarządzanie*, pp. 71–86.
27. Koeffitsient Tobina. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_Тобіна
28. Finansova zvitnist aktsionernoho tovarystva Lvivska kondyterska fabryka «Svitoch» za 2020 r. Available at: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021-05/AT%20ЛКФ%20Світоч_Фінансова%20звітність%20за%202020рік%20зі%203вітом%20незалежного%20аудитора.pdf
29. Richna informatsiia emitenta tsinnykh paperiv (richnyi zvit) PrAT «KPMH Audyt» za 2020 r. Available at: https://clarity-project.info/edr/31032100/finances?current_year=2020
30. Gogan L.-M., Draghici A. (2013) A model to evaluate the intellectual capital. Available at: https://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R6_8_Gogan_p101-110.pdf
31. Partyn H.O., Zahorodnii A.H., Zaiats N.I. (2019) Sotsialno-reputatsiinyi kapital pidpriemstva: sutnist, skladovi, otsiniuvannya [Socio-reputational capital of the enterprise: essence, components, evaluation]. *Visnyk ahranoi nauky Prychornomia*, vol. 1(101), pp. 10–17.
32. Michalak J. (2012) Kapital intelektualny – trendy w pomiarze, prezentacji i badaniach. *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, pp. 151–177.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-5

УДК 658.512.2

Ситник Н.І.

*кандидат біологічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>
E-mail: natalia_sytnik@ukr.net*

Пермінова С.А.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>
E-mail: svitlanaperminova@gmail.com*

Воржакова Ю.П.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>
E-mail: julija.vorzhakova@gmail.com*

ДИЗАЙН-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБЛЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ

У добу зростання конкуренції дизайн швидко трансформується, перетворюючись на ключовий елемент комунікації з клієнтами, розроблення нового продукту, прийняття управлінських рішень та оптимізації бізнес-моделі. Виклики, з якими стикаються сучасні організації, вимагають переосмислення традиційної ролі дизайну у напрямі більш системного його використання на всіх рівнях з урахуванням стратегічних перспектив розвитку організації. У статті розглянуто теоретичні аспекти формування дизайн-стратегії як інструменту забезпечення стратегічної спрямованості дизайнерських рішень. Проаналізовано етапи еволюції дизайну за рівнем його інтегрованості в бізнес-діяльність організації. Сформульовано ключові принципи, завдання і передумови формування дизайн-стратегії. Запропоновано загальну схему розроблення дизайн-стратегії під час виконання проєктів, яка дає змогу забезпечити стратегічну спрямованість дизайнерських рішень.

Ключові слова: дизайн, стратегічний дизайн, дизайн-стратегія, дизайн-мислення, цілеспрямований дизайн, бренд-стратегія, бізнес-стратегія.

Sytnik Natalia, Perminova Svitlana, Vorzhakova Julia. DESIGN STRATEGY AS A TOOL FOR DEVELOPING NEW PRODUCTS

In the age of growing competition, the role of design rapidly transforms. It becomes a key element in customer-organization communication, a tool of new product development and business model optimization. The need for a design strategy arises in response to existing problems and challenges faced by organizations, in particular: unsatisfied customer needs; changes in customers behavior and attitudes towards the market; new ideas and trends emerging in the market. Design strategy allows to place design decisions in the context of corporate business strategy providing, at the same time, the effective process of developing new or improved products that meet customer needs. The article is devoted to the theoretical aspects of design strategy formation as a means to ensure the strategic direction of design decisions. The purpose of the article is to determine the general principles, prerequisites, tasks and stages of implementation of design strategy based on the analysis of design development trends in modern organizations. The general scheme of design strategy development in business projects is offered. It is based on the following principles: customer orientation which demands to keep in focus the needs of target audience; strategic synchronization with the organizational business strategy and the brand strategy; integration with the key business structures; cooperation with staff members at all stages of new product development. Tasks and prerequisites of design strategy are formulated. The general scheme of design strategy development is considered as a sequence of steps that should be taken into account in order to get strategic focus of design decisions. The design strategy development begins with a deep understanding of consumer needs and synchronizes with the business strategy and brand strategy. Design strategy is formed at the intersection of strategic and creative thinking, which allows to combine consistency, planning and cost-effectiveness with new ideas, creativity and innovation. Thus, application of the design strategy allows to consider creative design solutions in a strategic perspective, ensuring the achievement of long-term organizational goals.

Keywords: design, strategic design, design strategy, design thinking, brand strategy, business strategy.

Постановка проблеми. У сучасному висококонкурентному світі, коли компанії використовують усі наявні можливості, щоб завоювати прихильність споживача, розроблення дизайну продукту чи послуги стає стратегічним напрямом діяльності. Як відзначає Н.С. Удріс, «за останні 10–15 років у європейському баченні дизайну відбулося істотне зрушення у бік стратегічного розуміння процесів дизайну і розгляду його в ролі основного інструменту нової економіки, орієнтованої на споживача» [1, с. 1].

У компаніях, що займають лідерські позиції у використанні дизайну, дизайн інтегрується в процес розроблення продукту вже на початкових етапах і перетворюється на драйвер ефективності, прибутку та ринкового позиціонування. Інтегрованість дизайну у бізнес-процеси організації призводить до зростання задоволеності споживачів, поліпшення зручності використання продукту, зміцнення бренду компанії і маркетингової позиції, зростання доходів і, врешті-решт, підвищення конкурентоспроможності [2; 3]. Як показують масштабні соціологічні опитування, дизайн змінює розвиток продукту і корпоративні портфоліо майже 70% компаній, а дизайнерські команди залучаються до інноваційних проектів майже у 80% сучасних компаній [3].

Дизайн-стратегії дають змогу збільшити роль дизайну у розробленні нових продуктів та використовувати його у систематичний спосіб. Дизайн-стратегії формуються на перетині дизайн-мислення і стратегічного мислення. Якщо дизайн-мислення передбачає створення нових креативних рішень на основі споживацького досвіду, прототипування і тестування із залученням споживачів, стратегічне мислення зорієнтоване на досягнення довгострокових цілей компанії, включаючи заплановані бізнес-результати, ринкові та фінансово-економічні показники ефективності впровадження нових продуктів. Отже, у найбільш загальному сенсі завдання дизайн-стратегії полягає у тому, щоб дизайнерські рішення, розраховані на задоволення потреб споживачів, помістити в контекст корпоративної бізнес-стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як показує аналіз літературних джерел, теоретичні та прикладні аспекти дизайну, дизайн-мислення та дизайн-менеджменту все частіше стають предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Дизайн-мислення, яке розвинулося на основі дизайну, інкорпорувавши його характерні риси, усе частіше стає предметом дослі-

джень. Зокрема, дизайн-мисленню присвячено роботи Т. Брауна [4], М. Кроса [5], Дж. Колко [6], М. Камачо і Д. Келлі [7], Т. Волкової та І. Якобсон [8] та ін. Дизайн-мислення вважається продуктивним методом розроблення нових та вдосконалення існуючих продуктів, максимально орієнтованих на потреби споживача [4; 6; 7], методом проектування бізнес-моделей [4], бізнес-інструментом для постійного створення споживацької цінності [8], ефективним способом адаптації до змінного бізнес-середовища [9].

Дотичним до поняття дизайн-мислення є дизайн-менеджмент, який «виступає своєрідним інтерфейсом між менеджментом і дизайном та виконує роль сполучної ланки між дизайн-мисленням, дизайном, технологією, корпоративним управлінням, бренд-менеджментом і управлінням маркетингом на внутрішньому і зовнішньому рівнях діяльності компанії» [1, с. 3]. Теоретико-методологічні основи дизайн-менеджменту та його роль у зростанні конкурентоспроможності бізнес-організацій і пошуку нових інноваційних ідей розглянуто в дослідженні Л.О. Лігоненко [10]. Т.Л. Сисоєва і Д.В. Семенова аналізують зв'язок дизайн-менеджменту з просуванням бренду компанії [11].

Слід зазначити, що в теоретичному плані стратегічні аспекти дизайну, зокрема формування дизайн-стратегій із метою розроблення інноваційної продукції, залишаються малодослідженими і потребують уваги науковців.

Необхідність поєднання під час створення нового продукту потреб споживачів із досягненням довгострокових цілей компанії щодо загальної ефективності бізнесу і дотримання бренд-стратегії робить нагальним розвиток досліджень, присвячених стратегічному дизайну. Одним із ключових напрямів стратегічного дизайну є розроблення дизайн-стратегії. Обґрунтуванню концепції розроблення дизайн-стратегії і присвячено цю статтю.

Мета статті. На основі аналізу трендів розвитку дизайну в сучасних організаціях визначити загальні принципи, передумови, завдання й етапи реалізації дизайн-стратегії для забезпечення ефективного процесу розроблення нової чи вдосконаленої продукції.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Протягом останніх років дизайн швидко еволюціонує, перетворюючись на ключовий елемент створення нового продукту, прийняття управлінських рішень та оптимізації бізнес-моделі. Переосмислення ролі дизайну пов'язане

зі зростанням його системного використання на всіх рівнях організації, інтегрованості в процеси розроблення нової продукції та набуттям стратегічної перспективи. Основні зміни у ставленні організацій до дизайну відображено в табл. 1.

Датський центр дизайну (DDC) у співпраці з Конфедерацією датської промисловості та компанією Eription запропонував 4-етапну типологізацію компаній за рівнем інтегрованості дизайну в їх бізнес-діяльність, відому як «сходи дизайну» [13]:

1. Відсутність дизайну: компанії не використовують дизайн у систематичний спосіб.

2. Дизайн як надання стилю: дизайн стосується зовнішнього вигляду продукту.

3. Дизайн як процес: дизайн стає частиною процесів розроблення і розвитку.

4. Дизайн як стратегія: дизайн перетворюється на ключовий стратегічний елемент бізнес-моделі.

У 2018 р. серед досліджуваних датських компаній більше ніж половина знаходи-

лися на перших двох сходах (45% і 16% відповідно), 24% використовували дизайн як процес і лише 15% вийшли на рівень стратегічного дизайну. Компанії, у яких дизайн досяг стратегічного рівня, використовують методи і підходи дизайну не лише для розроблення нових продуктів, а й для ідентифікації нових бізнес-можливостей і розвитку нових бізнес-моделей, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії у майбутньому [2].

Більш детальна характеристика етапів еволюції дизайну була надана у масштабному проєкті агенції InVision. На відміну від DDC у дослідженні InVision брали участь лише компанії, які вже використовують дизайн і мають у складі свого персоналу дизайнерів. Загалом дослідженням було охоплено понад 2 200 компаній, що належать до 24 галузей у 77 країнах [3].

За рівнем дизайн-зрілості консалтингова агенція InVision виокремлює такі градації організацій [3]:

Таблиця 1

Зміна ролі дизайну в сучасній організації

№	Традиційна роль дизайну	Нова роль дизайну
1	В організації відсутнє розуміння цінності та економічної корисності дизайну.	Організація усвідомлює цінність дизайну та пов'язані з ним економічні, ринкові, репутаційні та іміджеві наслідки.
2	Значимість дизайну для споживача недооцінена, а успіх продукту не пов'язують безпосередньо з дизайном.	Організація розуміє значимість дизайну для споживача. Дизайн розглядається як важливий чинник успіху нової продукції.
3	Дизайнери мають незначний вплив на прийняття рішень із розроблення та розвитку продукту.	Дизайн інтегрується у кожний етап прийняття рішень із розроблення та розвитку продукту. У проєктах дизайнери на рівних співпрацюють із продакт-менеджерами та інженерами.
4	Дизайн має обмежений вплив на результати діяльності організації.	Дизайн має суттєвий вплив на маркетингові, фінансові та бізнес-аспекти діяльності організації.
5	Топ-менеджмент не залучений у прийняття рішень із дизайну.	Дизайн-рішення приймаються на найвищому рівні.
6	Дизайнерам передають завдання, коли всі виробничі та маркетингові питання вирішені. Їх долучають з метою «прикрашання» вже готового продукту.	Дизайнери працюють в команді з проєктування нового продукту від початку створення проєкту, узгоджуючи морфологічні характеристики продукту, його функціональність, ергономічність та естетичність.
7	Дизайнери ізольовані від інших бізнес-процесів та підрозділів, працюючи у відокремлених «центрах дизайну».	Дизайнери мають бути залучені до роботи всіх підрозділів організації, а не працювати ізольовано в одному централізованому «департаменті дизайну».
8	Дизайн використовується ситуативно.	Дизайн використовується стратегічно. Дизайн перетворюється на складову частину процесу стратегічного прийняття рішень.
9	Дизайн-операції не структуровані і неформалізовані.	Дизайн-операції формалізовані.
10	Ефективність дизайнерських рішень не оцінюється.	Організації створюють системи моніторингу ефективності дизайнерських рішень.

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 12]

Виробники (41%) зосереджені лише на найбільш помітних аспектах дизайну. Вони роблять перші спроби створити ефективність і послідовну історію через візуальну ідентифікацію компанії, однак ігнорують процеси, співпрацю між різнопрофільними фахівцями і більш складні інструменти впливу.

Координатори (21%) розробляють більше спільних процесів за участю дизайнерів, включаючи робочі сесії та інтегровані інструменти з колегами, залученими у виконання проєктів. Дослідження користувачів та їхніх історій, тестування продуктів за допомогою користувачів є більш поширеними. Керівники і працівники підтримують важливість дизайну та проявляють більшу клієнтоорієнтованість.

Архітектори (21%). У компаніях-архітекторах відбувається формалізація дизайну як масштабованої функції. Вони виходять за межі базового партисипативного процесу дизайну, мають більш чітко визначені ролі, ведуть звітність і зберігають документацію про свої практики дизайну. Це дає змогу дизайну, з одного боку, підтримувати складніші екосистеми продуктів, а з іншого – інтегруватися у внутрішні операційні структури.

Науковці (12%) розвивають дизайн на основі даних і формалізують дизайн-операції. Вони володіють складними інструментами аналітики, експериментування, рекрутингу для дослідження користува-

чів, а також моніторингу та вимірювання результатів конкретних дизайнерських рішень. На основі ринкових досліджень і розвитку візії вони розробляють початкові дизайн-стратегії. У цих компаніях команда дизайнерів має повноваження використовувати можливості, які вона вважає важливими.

Візіонери (5%) відрізняються найбільшою інтегрованістю дизайну в робочі процеси, і дизайн стає ключовим компонентом корпоративної стратегії. Дизайн надає унікальні можливості для формування стратегії завдяки методам дослідження користувачів, дослідженням тенденцій і прогнозів, які оцінюють відповідність продукції ринку, а також розробленню уніфікованих крос-платформних стратегій.

На рис. 1 наведено порівняльні дані щодо впливу команди дизайнерів на показники проєктів у компаніях-виробниках і компаніях-візіонерах. Як видно, на відміну від компаній-виробників у компаніях-візіонерах участь дизайнерів створює широкий спектр переваг нового продукту, що стосуються задоволеності споживачів, ринкової позиції компанії, цінності бренду, фінансово-економічних показників тощо.

Стратегічний дизайн може розглядатися як набір орієнтованих на майбутнє принципів або стратегій, які використовуються для досягнення поставлених бізнес-цілей і завдань. Цей підхід ґрунтується на злитті дисциплін – від копірайтингу до мистецтва,

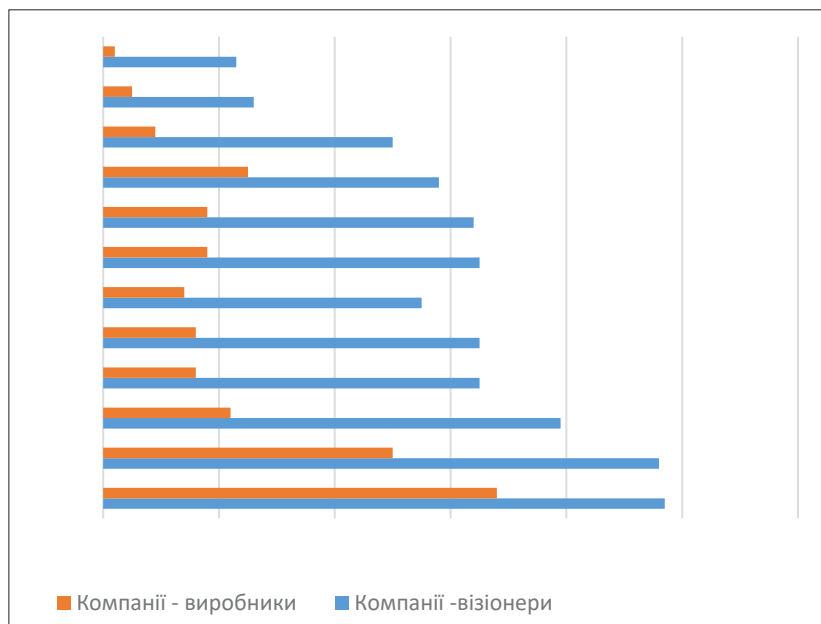


Рис. 1. Вплив дизайну на показники проєкту за оцінками компаній-виробників та компаній-візіонерів

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

який використовується для полегшення процесу дизайну та задоволення всіх аспектів розроблення нового продукту. Метою стратегічного дизайну є поєднання задоволення потреб клієнтів, ідентичності бренду й ідентичності бізнесу загалом у контексті чіткого бачення майбутніх змін на ринку [13].

Стратегія дизайну – це спосіб перевести наміри бізнесу, продукту чи послуги в практичний досвід цього бізнесу, продукту чи послуги. Це міст між бізнес-стратегією, стратегічним плануванням, дизайнерським мисленням та принципами проектування. Стратегія дизайну визначає [14]:

- що розуміти під успіхом дизайнерського рішення й як його можна виміряти;
- проблему, яку потрібно вирішити засобами дизайну;
- унікальну ціннісну пропозицію для споживача;
- набір принципів та інструментів дизайну. <https://designstrategy.guide/category/design-strategy/>

Змістовно близькою до стратегічного дизайну є концепція цілеспрямованого дизайну, яка була запропонована Д. Батлером і Л. Тишлером [15]. Автори розглядають цілеспрямований дизайн як такий, що наділений трьома відмінними рисами:

1. це дизайн, що тісно пов'язаний зі стратегією організації;
2. це масштабований дизайн – гнучкий, змінюваний залежно від ринку і засобів комунікації зі споживачем;

3. це надихаючий дизайн, який надає брендам актуальності та образу лідерства [15].

Спираючись на досвід провідних компаній світу, Д. Батлер і Л. Тишлер визначили основні напрями використання цілеспрямованого дизайну (табл. 2) [15].

З урахуванням вищесказаного загальна схема розроблення дизайн-стратегії уявляється як послідовність кроків, які необхідно здійснити під час виконання проєктів із метою задоволення потреб споживачів і одночасного забезпечення стратегічної спрямованості дизайну (рис. 2).

Ключовими принципами розроблення дизайн-стратегії є:

1. Клієнтоорієнтованість: дизайнерські рішення спрямовані на задоволення потреб клієнтів, і саме клієнти здійснюють їх кінцеву перевірку на життєздатність.
2. Стратегічна синхронізація: дизайн-стратегія відповідає бізнес-цілям, стратегії розвитку бізнесу і бренд-стратегії компанії.
3. Інтегрованість: дизайнери долучаються до проєктів із розроблення нових продуктів уже на початкових етапах, щоб забезпечити максимальну узгодженість дизайн-проєктів із виробничим процесом, маркетинговою стратегією, асортиментною політикою та логістикою компанії.
4. Кооперація: постійна взаємодія з різнопрофільними експертами на всіх етапах розроблення нового продукту забезпечує синергетичний ефект, дає змогу виявити непомітні на перший погляд риси про-

Таблиця 2

Напрями цілеспрямованого дизайну

№	Напрямок	Опис	Приклад
1	Візуалізація бізнес-стратегії	Використання системи візуальної ідентичності бренду для демонстрації інтегрованої бізнес-стратегії.	Компанія «МакДональдс»
2	Фокусування бізнес-стратегії	Таке фокусування має на меті створення потужного інтегрованого бренду компанії.	Компанія IBM
3	Підвищення конкурентоспроможності	Дизайн повністю прив'язується до стратегії зростання. Високі стандарти використання дизайну, де увага приділяється кожній дрібниці, стають конкурентною перевагою.	Компанія Apple
4	Створення репутації	Компанія використовує будь-яку можливість для цілеспрямованого дизайну. Досконалість дизайну створює репутацію.	Компанія Nike
5	Формування культури	За допомогою дизайну раціоналізуються як внутрішні, так і зовнішні комунікації компанії. Вибудовується робоче середовище, в якому кожний працівник відчуває себе комфортно, послідовно формується і підтримується висока культура взаємовідносин із клієнтами.	Компанія Volkswagen

Джерело: побудовано авторами на основі [15]



Рис. 2. Розроблення дизайн-стратегії

Джерело: розроблено авторами

дукту, які створюють різницю між хорошим і досконалим продуктом.

Завдання дизайн-стратегії полягають у забезпеченні:

- цілісності бренду шляхом поєднання візуальних образів, звукових та тактильних відчуттів;
- упізнаваності бренду і фірмового стилю;
- емоційного зв'язку зі споживачем;
- можливості відрізнитися від конкурентів;
- орієнтованого на користувача дизайну, який максимально враховує його потреби;
- узгодженні процесів дизайну із цілями організації.

Необхідність у розробленні дизайн-стратегії виникає як відповідь на існуючі проблеми та виклики, з якими стикаються організація, зокрема:

– незадоволені потреби клієнта або користувача;

– зміна поведінки та ставлення до ринку/покупців;

– нові ідеї та тренди, що виникають на ринку.

Відправною точкою у розробленні сильної дизайн-стратегії є емпатичне розуміння цінностей і потреб споживача з урахуванням тенденцій розвитку ринку, пропозицій конкурентів та власних фінансових і матеріально-технічних можливостей компанії. Дизайн-стратегія синхронізується зі стратегією розвитку бізнесу і бренд-стратегією, підтримуючи досягнення довгострокових цілей компанії. Дизайн-стратегія формується на перетині стратегічного і креативного мислення, що дає змогу поєднати системність, планомірність та економічну ефективність із новими ідеями, творчістю

та інноваційністю. Завдяки цьому можливо створення успішного продукту, який одночасно відповідає і потребам споживачів щодо споживчих якостей, і потребам компанії щодо фінансово-економічних показників ефективності бізнесу. Реалізація дизайн-стратегії охоплює низку етапів, включаючи формулювання дизайн-вимог до продукту, визначення плану дій, послідовності робіт, процедур, виконавців, ключових результатів, ризиків та обмежень.

Висновки. Виклики, з якими стикаються сучасні організації, вимагають переосмислення ролі дизайну в розробленні нових продуктів і сервісів та більш системного його використання на всіх рівнях організації. На разі практика розроблення дизайн-стратегій не є занадто поширеною серед компаній, які використовують дизайн у своїй діяльності. За даними DDC, у 2018 р. лише 15% датських компаній досягли рівня стратегічного дизайну. Компанії, які усвідомлюють стратегічне значення дизайну і розробляють дизайн-стратегії як елемент виконання бізнес-проектів, знаходяться на вищих рівнях дизайнерської зрілості за класифікацією консалтингових агенцій DDC та inVision. Такі компанії завдяки високій інтегрованості дизайну в бізнес-проекти отримують широкий спектр переваг, зокрема стосовно задоволеності споживачів, ринкової позиції компанії, цінності бренду та фінансово-економічних результатів упровадження нової продукції.

Ключовими принципами розроблення дизайн-стратегії є:

- клієнтоорієнтованість, яка вимагає завжди тримати у фокусі потреби цільової аудиторії;
- стратегічна синхронізація зі стратегією розвитку бізнесу і бренд-стратегією організації;
- інтегрованість із ключовими бізнес-структурами організації;
- кооперація з різнопрофільними фахівцями на всіх етапах реалізації проектів із розроблення нового продукту.

Загальна схема розроблення дизайн-стратегії уявляється послідовністю кроків, які необхідно здійснити під час виконання проектів із метою досягнення стратегічної спрямованості дизайнерських рішень. Дизайн-стратегія починається з глибокого розуміння потреб споживачів і синхронізується зі стратегією розвитку бізнесу і бренд-стратегією. Завдяки дизайн-стратегії креативні дизайнерські рішення розглядаються у стратегічній перспективі, забезпечуючи досягнення довгострокових цілей компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). *Упаковка*. 2012. № 6. С. 57–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20
2. Design Delivers 2018: How Design Accelerates Your Business. URL: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-delivers-2018-how-design-accelerates-your-business>
3. The-New-Design-Frontier-from-InVision. URL: www.invisionapp.com/inside-design/the-new-design-frontier-explore-the-widest-reaching-report-on-how-design-affects-business/
4. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
5. Cross N. Design Thinking : Understanding How Designers Think And Work. London ; New York : Bloomsbury, 2013. 163 p.
6. Kolko J. The Divisiveness Of Design Thinking. *ACM Interactions*, 2018. May-June. URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/the-divisiveness-of-design-thinking>.
7. Camacho M. David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO. *The Journal of Design Economics and Innovation*. 2016. № 2(1). P. 88–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.009>
8. Volkova T., Jäkobsone I. Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation. *Intellectual Economics*. 2016. № 10(1). P. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.06.003>
9. Беспалюк Х.М., Процак К.В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. № 5(1). С. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>
10. Лігоненко Л.О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Академічний огляд*. 2020. № 2(53). С. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-2-53-7>
11. Сысоева Т.Л., Семёнова Д.В. Продвижение бренда на основе концепции дизайн-менеджмента. *Управленец*. 2014. № 4(50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brenda-na-osnove-kontseptsii-dizayn-menedzhmenta>
12. От дизайнера к менеджменту: новое мышление P&G. URL: <http://www.sostav.ru/columns/dizaynomika/2009/0004/>
13. Strategic Design: Four Steps To Success. 10 June 2019. URL: <https://wishdesk.com/blog/strategic-design-process>
14. The ultimate introduction to Design Strategy. URL: <https://designstrategy.guide/design-strategy/the-ultimate-introduction-to-design-strategy/>
15. Батлер Д., Тишлер Л. Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 306 с.

REFERENCES:

1. Udris N. S. (2012) Dyzain-Myslennia ta dyzain-menedzhment (novi paradyhmy innovatsiinoho vedennia biznesu). *Upakovka*, no. 6, pp. 57–60. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20 (in Ukrainian)
2. Design Delivers 2018: How Design Accelerates Your Business. Available at: <https://danskdesigncenter.dk/>

- en/design-delivers-2018-how-design-accelerates-your-business
3. The-New-Design-Frontier-from-InVision. Available at: www.invisionapp.com/inside-design/the-new-design-frontier-explore-the-widest-reaching-report-on-how-design-affects-business/
 4. Braun T. (2012) *Dyzayn-myshlenye: ot razrabotky novykh produktov do proektyrovanyya byznes-modeley*. Moscow: Yzd-vo Mann, Yvanov y Ferber. (in Russian)
 5. Cross N. (2013) *Design Thinking: Understanding How Designers Think And Work*. London; New York: Bloomsbury, 163 p.
 6. Kolko J. (2018) The Divisiveness Of Design Thinking. *ACM Interactions*. May-June. Available at: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/the-divisiveness-of-design-thinking>
 7. Camacho M. (2016) David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO. *The Journal of Design Economics and Innovation*, no. 2(1), pp. 88–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.009>
 8. Volkova T., Jākobsone I. (2016) Design Thinking As A Business Tool To Ensure Continuous Value Generation. *Intellectual Economics*, no. 10(1), pp. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.06.003>
 9. Bepaliuk Kh.M., Protsak K.V. (2021) Dyzain-myshlenia yak efektyvnyi metod adaptatsii do zmin. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, no. 5(1), pp. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121> (in Ukrainian)
 10. Lihonenko L.O. (2020) Dyzain-menedzhment yak metodolohiia poshuku ta vprovadzhennia innovatsii. *Akademichnyi ohliad*, no. 2(53), pp. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-2-53-7> (in Ukrainian)
 11. Sysoeva T.L., Semenova D.V. (2014) Prodvizhenie brenda na osnove kontseptsyy dyzain-menedzhmenta. *Upravlenets*, no. 4(50). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brenda-na-osnove-kontseptsii-dizayn-menedzhmenta> (in Russian)
 12. Ot dyzaina k menedzhmentu: novoe myshlenye P&G. Available at: <http://www.sostav.ru/columns/dizaynomika/2009/0004/> (in Russian)
 13. Strategic Design: Four Steps To Success. 10 June 2019. Available at: <https://wishdesk.com/blog/strategic-design-process>
 14. The Ultimate Introduction To Design Strategy. Available at: <https://designstrategy.guide/design-strategy/the-ultimate-introduction-to-design-strategy/>
 15. Batler D., Tyshler L. (2016) *Proektyruia byznes: kak zakhvatit rynek, adaptyruias k peremenam*. Moscow: Alpyna Pablysher, 306 p. (in Russian)

Стаття надійшла до редакції 03.02.2022.
The article was received 03 February 2022.

СЕКЦІЯ 3 РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-6

УДК 338.46:339.137.2

Борблік К.Е.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри інноватики та управління
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4853-5907>
E-mail: karyna.borblyk@gmail.com

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ М&А-КОНЦЕПЦІЇ

У статті розроблено імперативи моделювання процесу функціонування бізнесу у сфері послуг, що зумовить економічні орієнтири сучасного підприємництва у мінливих умовах глобалізації та інтеграції у господарську систему. Обґрунтовано інноваційні аспекти розвитку та збереження бізнесу і сфері послуг. Запропоновано інструментарій економічної ефективності грошових потоків на основі М&А-концепції. Визначено основні переваги та недоліки особливих методів оцінки синергетичного ефекту у сфері бізнесу. Представлено процес оцінки синергетичного ефекту з урахуванням вартості підприємства на основі М&А-концепції. Із метою оцінки синергетичного ефекту використано методи дохідного підходу та інтегровано важелі впливу на процес приросту дисконтованих грошових потоків для акціонерів.

Ключові слова: механізм, послуга, сфера послуг, підприємництво, бізнес, менеджмент, конкурентоспроможність, концепція.

Borblik Karyna. FORMATION OF A MECHANISM OF COMPETITIVENESS OF BUSINESS IN THE SERVICE SECTOR ON THE BASIS OF INSTRUMENTS OF M&A CONCEPT

The article is devoted to the formation of mechanisms of business competitiveness in the field of services using the tools of the M&A concept, which will determine the development of economic space for modern entrepreneurship in changing conditions and its further integration into the world economic system. The application of M&A concept tools in today's business environment is essential to increase the return on its capital, determine profitability reserves, timely implementation of measures to manage financial stability, improve solvency and liquidity. Since in a market economy each company must ensure a state of its financial resources in which it could maintain the ability to continuously fulfill its obligations to the state, business partners, owners and employees, the author proposes innovative aspects of development and preservation of business services under the influence of the crisis caused by the COVID-19 pandemic. The tools of economic efficiency of cash flows based on the M&A concept have been identified, which will give small and medium-sized businesses in the field of services certainty and individuality and open up prospects for attracting new employees to implement services or products. The main advantages and disadvantages of synergy assessment methods for business are substantiated, the presented concept of which would not only remain integral for a long time, but also be flexible enough to be able to transform and reorient if necessary. The author presents the process of assessing the synergetic effect based on the value of the enterprise based on the M&A concept, which will perform a regulatory function in the company for a long time and affect the functioning and quality of small and medium enterprises. In order to assess the synergetic effect, the author used the methods of income approach and integrated levers of influence on the growth of discounted cash flows for shareholders, which remains a necessary factor for the formation of sustainable financial and economic condition of business and arouses interest in activities and help maintain the stability and financial independence of economic entities.

Keywords: mechanism, service, service sector, entrepreneurship, business, management, competitiveness, concept.

Постановка проблеми. Україна сьогодні перебуває на складному етапі економічного розвитку, що супроводжується періодами політичної та соціальної нестабільності, пандемією коронавірусної хвороби COVID-19 та її наслідками, незавершеним конфліктом на Сході країни, формуванням

несприятливого бізнес-середовища. У таких умовах підприємці зіштовхуються з реальними економічними перешкодами для розвитку власного бізнесу. Аналіз сучасного стану бізнесу у сфері послуг показує такі результати: за статистикою 70% новостворених малих підприємств у сфері

послуг припиняють свою діяльність ще в перший рік існування, а 30% не справляються з конкуренцією та залишають ринок через рік існування. Такі складні обставини наголошують про те, що бізнес сфери послуг потребує розроблення дієвого механізму конкурентоспроможності на засадах менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість окремих елементів розроблення стратегій для бізнес-середовища та формування ефективної системи конкурентоспроможних чинників у контексті економічної діяльності підприємств сфери послуг, а також таке поняття, як «фінансова оцінка ефективності злиття та поглинання компаній» розглядалося як вітчизняними вченими-економістами: А.Грязною, А. Федосовим та ін., так і західними науковцями, серед яких – Т. Коллер, Ф. Еванс, Дж. Муррін, Т. Коупленд, Дж. Маллінс та ін. [1; 2]. Але необхідно зауважити, що, незважаючи на досить велику кількість публікацій щодо конкурентоспроможності бізнесу у сфері послуг, вивчення та практичне застосування М&А-концепції на вітчизняних підприємствах залишаються недостатньо розробленими та вивченими.

Мета статті. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у формуванні ефективного механізму конкурентоспроможності бізнесу у сфері послуг у мінливих умовах середовища на основі сучасних тенденцій економічного розвитку та інструментів М&А-концепції.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Наслідком механізації та автоматизації, упровадження нових технологій та розширення номенклатури продукції на даному етапі розвитку економіці є підтримування виробничих потужностей бізнес-середовища, яке займає одну шосту частини виробничих потужностей у країні. У цьому контексті автором запропоновано імперативи моделювання процесу функціонування бізнесу у сфері послуг із метою мінімізації ризиків і загроз, викликаних недостатньою досвідченістю підприємця – власника новоствореного малого бізнесу (рис. 1). Запропоновані імперативи моделювання процесу функціонування бізнесу у сфері послуг дадуть змогу провести об'єктивну, структуровану та економічну оцінку їх ефективності. Розроблені імперативи моделювання процесу функціонування бізнесу у сфері послуг пропонують

сучасним підприємцям зважений підхід до процесу створення компанії, можливість швидкого прийняття управлінських рішень, у тому числі коригування напряму розвитку бізнес-процесів на основі аналізу ефективності роботи малих підприємств, з урахуванням глобалізаційних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для розвитку та збереження бізнесу у сфері послуг необхідно враховувати такі аспекти:

- орієнтація на довгостроковий розвиток життєздатних суб'єктів підприємництва відповідно до галузевих пріоритетів регіону та окремих територіальних громад;

- основні переваги: створення нових робочих місць, зростання доходів територіальних громад, виживання підприємництва, експорт продукції підприємництва, зокрема за допомогою створюваних центрів підтримки експорту;

- галузі, які отримують державну підтримку, насамперед: сільське господарство, що обробляє виробництво, високо- та середньотехнологічні транспортно-логістичні послуги;

- підвищення якості послуг на споживчих ринках;

- зниження негативного чинника зменшення прямих фінансових інвестицій із соціальних питань, неперіоритетних галузей, у тому числі галузей торгівлі та послуг;

- перехід до пакетного надання підтримки: субсидування, інформаційно-консультаційні послуги, бізнес-акселерація.

У цих умовах багато представників малого бізнесу у сфері послуг із метою підвищення своєї конкурентоспроможності та ринкової стійкості змушені вдаватися до концепції злиття та об'єднань – реалізації М&А-концепції. Нерідко такий механізм призводить до переваги об'єднаної групи компаній по відношенню до їхньої розрізненої діяльності за рахунок досягнення синергетичного ефекту [6].

Об'єднання створює значний синергетичний ефект та умови для розвитку торгівлі та маркетингу, а також постачання матеріальних цінностей обладнання, що дає змогу мати виробничі та фінансові переваги вертикальної інтеграції по всьому ланцюгу формування вартості.

Якісний аналіз прогнозу зміни вартості капітальних вкладень допомагає оцінити вплив М&А-концепції на ефект синергії. Синергетичний ефект, він же – економічний ефект від злиттів та поглинань компаній, є різницею між сукупною ринковою

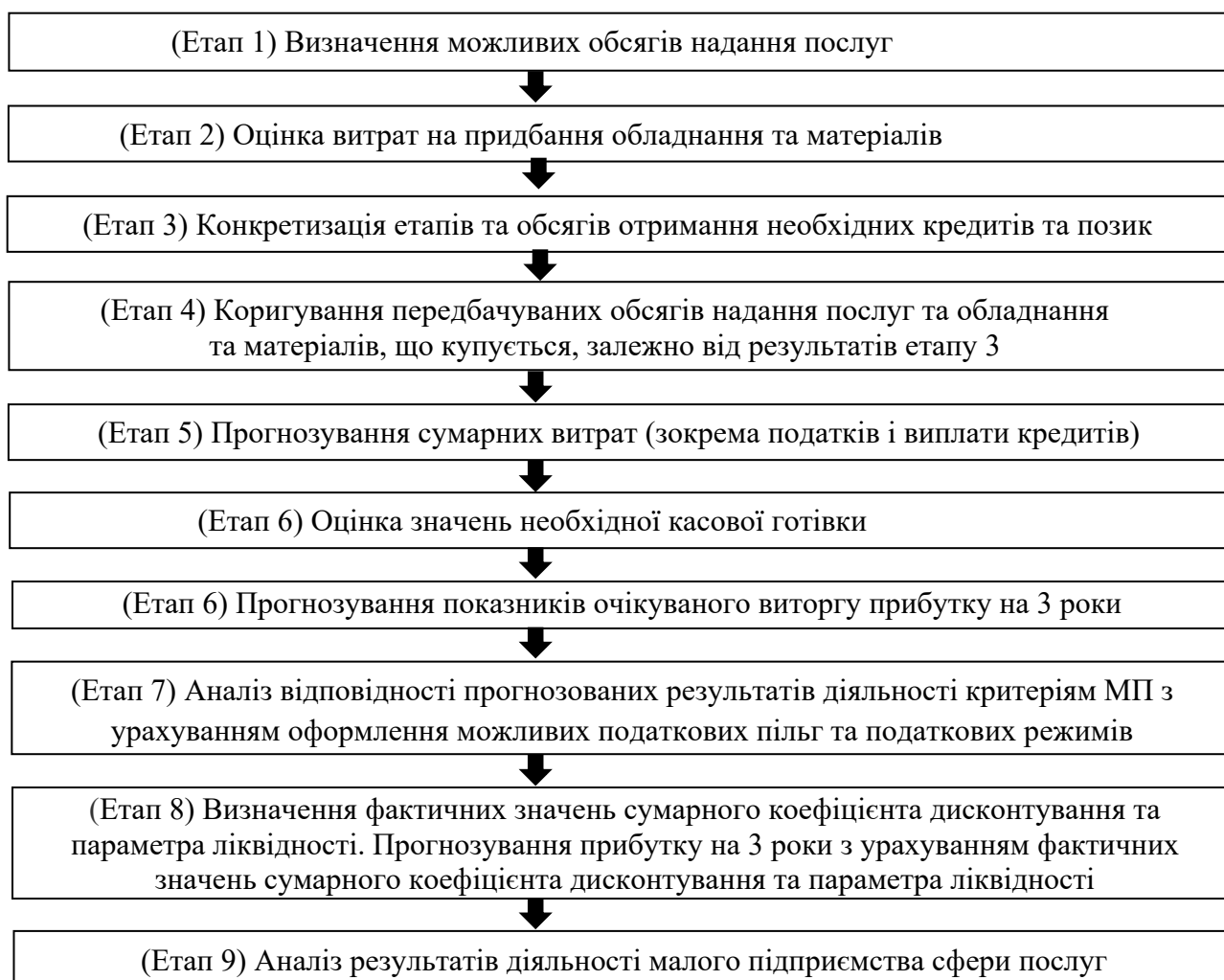


Рис. 1. Імперативи моделювання процесу функціонування бізнесу у сфері послуг

Джерело: побудовано на основі [1]

вартістю окремих компаній та інвестиційною вартістю об'єднаної компанії. Даний ефект може призвести як до збільшення вартості, так і до її зменшення. Сутність синергетичного ефекту полягає у системі бізнес-процесів та її складових елементів. Це відбивається у створюваних інвестиціями грошових потоках і прибутковості самих інвестицій. Грошові потоки можна класифікувати за трьома видами діяльності: операційною, інвестиційною та фінансовою. У зв'язку із цим економічний ефект від об'єднання позначатиметься на змінній характеристиці грошових потоків за відповідними трьома напрямками діяльності (табл. 1).

Отже, більші компанії мають більше можливостей із застосування синергії порівняно з дрібнішими і, як правило, більшу кількість шляхів до збільшення економічної ефективності.

Форми прояву синергії мають різний характер. Найпоширеніші з них – прибутковий, порівняльний (ринковий) та витратний (майновий).

Порівняльна характеристика переваг та недоліків підходів та оцінки синергетичного ефекту компаній (табл. 2) показує, що кожен підхід приділяє увагу лише одному боку інтеграції.

Найчастіше з метою оцінки синергетичного ефекту використовуються методи дохідного підходу. Ці методи враховують, що ефект синергії поводить як приріст дисконтованих грошових потоків для акціонерів.

Під час злиття велика кількість компаній керується різними мотивами, часто декількома. До того ж далеко не всі рішення мають достатнє економічне обґрунтування. Щодо цього всі мотиви умовно можна розділити на дві масштабні групи: «сумнівні» та переконливі причини.

Таблица 1

Інструментарій економічної ефективності грошових потоків на основі М&А-концепції

Вид економічного ефекту	Характеристика економічного ефекту	Вплив
Операційний ефект	– пояснюється встановленням фіксованих витрат, підвищенням ефективності роботи за видами діяльності, функціонуванням інтегрованих інформаційних систем із керуючими підсистемами, спрямованих на розроблення єдиної політики для всіх видів оперативної діяльності. Економія на транзакційних витратах формується за допомогою мінімізації витрат за послуги, підвищення якості маркетингу, оптимізації асортименту продукції, зв'язку з клієнтами, отримання прибутку через посередників	Позначається збільшення доходів і зниження витрат, зокрема зниження транзакційних витрат
Інвестиційний ефект	– пов'язаний із новим інвестиційним рейтингом, збільшенням інвестиційного потенціалу, оптимізацією інвестиційних можливостей реалізації концепції зниження витрат	Виявляється у збільшенні інвестиційних ресурсів
Фінансовий ефект	– визначається наявністю ширшого діапазону джерел фінансування поточної діяльності та їх відносно низькою вартістю порівняно з окремим підприємством малого бізнесу; зниженням волатильності доходів та, як наслідок, заходів ризику, збільшенням власного капіталу. Об'єднана компанія має можливість консолідувати ресурси у найважливіших галузях діяльності, організувати перетікання капіталу з однієї організації-учасниці в іншу з метою оптимізації структури капіталу та підвищення капіталізації компанії	Полягає в оптимізації структури інвестиційних ризиків

Джерело: розроблено автором

Таблица 2

Переваги та недоліки різних методів оцінки синергетичного ефекту в бізнес-середовищі

Підхід	Переваги	Недоліки
Прибутковий	Ураховує майбутні зміни доходів та витрат. Ураховує рівень ризику. Зважає на інтереси інвестора. Дає змогу оцінити синергетичний ефект від приросту оборотного капіталу.	Складність прогнозування через різні норми прибутковості, що ускладнює прийняття рішення. Трудомісткість розрахунків
Ринковий (порівняльний)	Базується на реальних ринкових даних. Відображає існуючу практику продажу та покупок. Ураховує вплив галузевих (регіональних) чинників на вартість компанії.	Відсутність точної інформації щодо угод інтеграції зовнішніх компаній. У розрахунок приймається лише ретроспективна інформація. Вимагає внесення безлічі поправок в аналізовану інформацію.
Витратний (майновий)	Ураховує вплив виробничо-господарських чинників зміну вартості активів. Оцінює рівень розвитку технології з урахуванням ступеня зносу активів. Обґрунтованість результатів, оскільки розрахунки спираються на фінансову звітність.	Відображає минулу вартість. Не враховує прогнозів розвитку підприємства. Не враховує ризику. Відсутні зв'язки зі справжніми та майбутніми результатами діяльності підприємства. Величина синергії значно занижена.

Джерело: побудовано на основі [3–5; 7]

Переконаливі причини:

1. Економія за допомогою обсягів діяльності. Економія досягається у міру зростання масштабів виробництва послуги: оптові знижки, збільшення обсягів кредитів тощо.

2. Економія за допомогою вертикальної інтеграції. Економія коштів досягається за рахунок зниження транзакційних витрат, до того ж додатковий ефект для розширення доступних ринків сировини і збуту.

3. Поєднання взаємодоповнюючих ресурсів. У результаті інтеграції підприємство отримує необхідні йому ресурси та активи дешевше, ніж вони могли б коштувати, якби кожна компанія створювала їх самостійно.

4. Податкові щити. Придбана компанія може мати великі податкові пільги, які використовує у повному обсязі та які можна використовувати об'єднаною компанією для зменшення оподаткування з прибутку.

5. Можливість використання надлишкових ресурсів. Закупівля активів дасть змогу краще завантажити наявні потужності, що дасть компанії-поглиначу підвищення економічної ефективності.

6. Підвищення якості та ефективності структури управління. У малоефективних компаніях можна отримати підвищення їхньої прибутковості за допомогою вдосконалених технологій управління та більш професійного менеджменту.

Перелік основних сумнівних причин злиття та поглинання:

1. Диверсифікація бізнесу. Інтеграція здійснюється з метою стабілізації потоку грошових коштів та зниження ризиків об'єднаної компанії. Диверсифікація може мати сенс, якщо керівництво є власником і компанія – її основний актив.

2. Зниження витрат за фінансування. Найчастіше поглинена компанія виграє від зниження вартості позикового капіталу.

3. Ліквідація конкурентів (мотив монополії). Компанія, яку поглинули, перестає бути конкурентом. Найчастіше компанії-конкуренти купуються з метою подальшого закриття. При цьому слід зазначити, що отриманню таких вигід протидіють антимонопольна система та відповідні регулюючі органи.

4. Специфічні причини, такі як задоволення амбіцій власників. Наслідки таких злиттів можуть бути в деяких випадках украй невдалими і навіть призвести до розвалу успішних компаній.

Отже, аналіз етапів злиття та поглинання під час інвестування та відчуження показав, що оцінка капіталу є найкращим інструментом для планування цих процесів, а критерій максимізації інвестиційної вартості (наприклад, чистий дохід, NPV) є ключовим показником для власників капіталу під час реалізації M&A-концепції [8].

Для оцінки такої поведінки на ринку та аналізу впливу синергетичного ефекту було введено поняття економічної вигоди, тобто позитивної реакції об'єктів на операції поглинання або простого злиття. Вона має місце у тому разі, коли загальна вартість нової об'єднаної компанії більша, ніж підсумована ринкова вартість двох фірм, що входять до неї, але взятих окремо одна від одної [10]. Іншими словами, вартісна перевага, або позитивна різниця між вартістю об'єднання компанії, що вийшла, і сумою вартості компаній до злиття, й утворює синергетичний ефект.

Тут можна навести низку позитивних синергетичних ефектів: економія за допомогою збільшення масштабу виробництва, що відбулася за допомогою зниження питомої рівня собівартості у ціні; переваги вертикальної інтеграції, що виникають під час злиття збутових організацій та виробників; поєднання ресурсів та активів; податкові щити; використання надлишкових потужностей; підвищення якості управління; скорочення транзакційних витрат; ефективність зображення, іміджу; підвищення технологічної ефективності процесу надання послуг.

Автором цього дослідження також визначено основні причини невдач, а саме: невірна оцінка поглинаючої компанії, привабливості ринку або конкуренції, ступеня концентрації компанії, яка поглинається; недооцінка необхідних інвестицій для угоди злиття чи поглинання підприємства; управлінські та організаційні помилки, що допускаються у процесі реалізації угоди злиття.

У своїй книзі Р. Брейлі та С. Майєрс [2] зазначили, що важливо для початку зрозуміти причину того, що після об'єднання фірми коштуватимуть дорожче, ніж окремо, шляхом визначення витрат та економічної вигоди (рис. 2).

Малим підприємствам з огляду на малий обсяг послуг, що поставляються на ринок, як правило, закрито доступ до оптових знижок. Окрім того, підприємства змушені звертатися до ритейлерів та дистриб'юторів із метою просування своїх послуг на ринок,

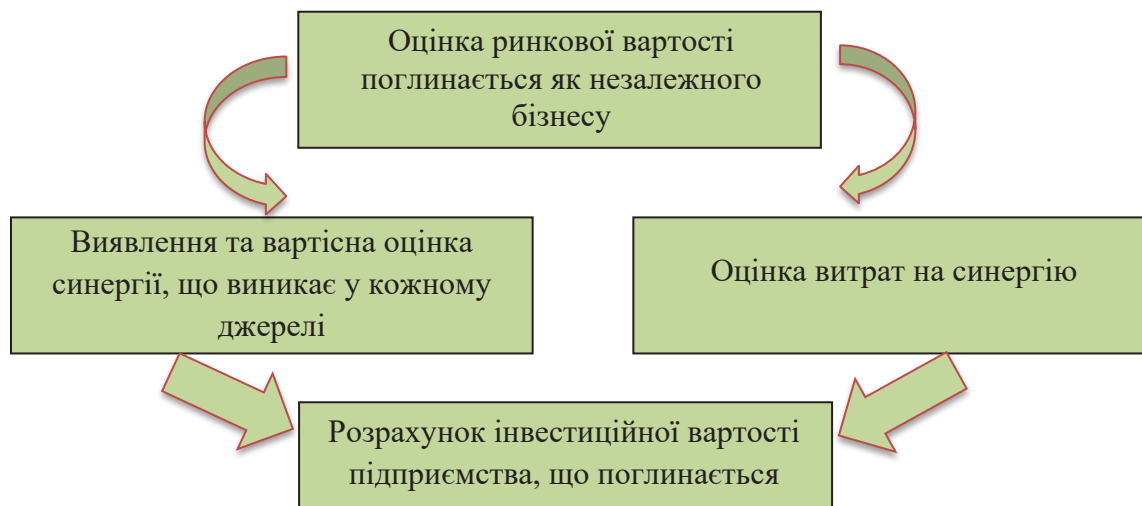


Рис. 2. Процес оцінки синергетичного ефекту з урахуванням вартості підприємства, яке поглинається

Джерело: розроблено автором на основі [2]

яким також необхідно виплачувати премію за їхнє посередництво [9].

Тому одним із механізмів, що підвищить рентабельність послуг і фінансову стійкість підприємств має бути механізм збільшення – злиття підприємств сфери послуг. Позитивним моментом під час злиття підприємств є також підвищення технологічної ефективності процесу надання послуг. Це притаманно малим підприємствам усіх розмірів. Для більших – це обмін технологіями в обидва напрями. Для невеликих малих підприємств – це передача ліцензії, патентів, прав, контрактів, при цьому об'єднана компанія акумулює всі накопичені в підприємствах, що зливаються, ноу-хау. Для малих підприємств сфери послуг вищенаведена методика може бути застосована у спрощеному вигляді через малий обсяг оборотних капіталів і майнових комплексів, що зливаються.

Висновки. Ефективне управління рівнем конкурентоспроможності бізнесу у сфері послуг сприяє не лише підвищенню фінансової стабільності самих підприємств, а й забезпечує формування перспективних механізмів розвитку інфраструктури територіальних суб'єктів України. Сфера послуг у зв'язку з високими обсягами надання платних послуг населенню набуває ролі особливого генератора розвитку народного господарства, створеного у сфері послуг, що визначає особливості функціонування бізнесу, який спеціалізується на виробництві та наданні послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маллинс Дж., Комисар Р. Поиск бизнес-модели: как спасти стартап, вовремя сменив план / пер. с англ. М. Пуксант, Е. Бакушевой. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 329 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. ; 2-е русск. изд. Москва, 2008. 1008 с.
3. Кириченко О., Кавас І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Фінансист, 2017. 653 с.
4. Кириченко О.А., Ваганов К.Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 1. URL: <http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua> (дата звернення: 19.01.2022).
5. Турчак В.В. Проблеми міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 19. Вип. 3/1. С. 108–112.
6. Дикань В.Л., Обруч А.В. Украина в глобальной миротсистеме: особенности и последствия государственной экономической политики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 11–19.
7. Дикань О.В. Развитие малого бизнеса в Украине: проблемы та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58–66.
8. Полякова О.М., Хорошаєва Є.В. Соціальна відповідальність малого бізнесу як його конкурентна перевага. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 60. С. 33–39.
9. Ворфоломеев А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с.
10. Вплив COVID-19 та карантинних умов на економіку України / уклад. Д. Денков, А. Каракуц, Ю. Щедрін. Київ : Центр прикладних досліджень, 2020. 56 с.

REFERENCES:

1. Mallins Dzh. (2017) Poisk biznes-modeli: kak spasti startap, vovremya smeniv plan [Finding a business model: how to save a startup by changing the plan in time]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 329 p. (in Russian)
2. Brejli R., Majers S. (2008) Principy korporativnykh finansov [Principles of corporate finance]. Moscow, 1008 p. (in Russian)
3. Kirichenko O., Kavas I. (2017) Menedzhment zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti [Management of foreign economic activity]. Kyiv: Finansist. (in Ukrainian)
4. Kirichenko O.A., Vaganov K.G. (2018) Suchasna sistema upravlinnya zovnishnoekonomichnoyu diyalnistyu pidpriyemstva [Modern management system of foreign economic activity of the enterprise]. *Mehanizm reguluvannya ekonomiki*, no. 1. Available at: <http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua> (2022, 19 January) (in Ukrainian)
5. Turchak V.V. (2017) Problemi mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti ukrayinskih pidpriyemstv [Problems of international competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Visnik Odeskogo nacionalnogo universitetu. Seriya: Ekonomika. Odesa*, no. 3/1, pp. 108–112. (in Ukrainian)
6. Dikan V.L., Obruch A.V. (2017) Ukraina v globalnoj miro-sisteme: osobennosti i posledstviya gosudarstvennoj ekonomicheskoy politiki [Ukraine in the global world system: features and consequences of the state economic policy]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, no. 59, pp. 11–19. (in Ukrainian)
7. Dikan O.V. (2017) Rozvitok malogo biznesu v Ukrayini: problemi ta shlyahi zabezpechennya [Small business development in Ukraine: problems and ways to ensure]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, no. 57, pp. 58–66. (in Ukrainian)
8. Polyakova O.M., Horoshayeva Ye.V. (2017) Socialna vidpovidalnist malogo biznesu yak jogo konkurentna perevaga. [Social responsibility of small business as its competitive advantage]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, no. 60, pp. 33–39. (in Ukrainian)
9. Vorfolomeyev A.V. (2020) Vpliv COVID-19 na ukrayinski virobniichi pidpriyemstva ta dopomoga u vidnovlenni normalnoyi roboti: zvit za rezultatami opituvannya Centru resursoefektivnogo ta chistogo virobництва [Impact of COVID-19 on Ukrainian manufacturing enterprises and assistance in restoring normal operation: report on the results of a survey conducted by the Center for Resource Efficient and Clean Production]. Kyiv: Centr resursoefektivnogo ta chistogo virobництва. (in Ukrainian)
10. Dyenkov D., Karakuc A., Shedrin Yu. (2020) Vpliv COVID-19 ta karantinnih umov na ekonomiku Ukrayini [Impact of COVID-19 and quarantine conditions on the economy of Ukraine]. Kyiv: Centr prikladnih doslidzhen. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 07.02.2022.
The article was received 07 February 2022.*



DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-7

УДК 338.48:332.146.2

Кліщевська А.Ю.*кандидат економічних наук,**доцент кафедри менеджменту і фінансів**Міжнародного класичного університету імені Пилипа Орлика*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-9810>E-mail: alina_yu@ukr.net**Кліщевський С.О.***голова Присиваської сільської ради*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8903-3754>E-mail: alina_yu@ukr.net

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ БРЕНД-ПРОЕКТУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ НА ПРИСИВАШІ

Стаття присвячена проблемі пошуку та обґрунтуванню нових напрямків використання потенціалу земельних ресурсів територіальних громад, питанню створення нових туристських дестинацій на Півдні Херсонської області. В публікації висвітлено проблему створення та імплементації бренду території як інструменту виокремлення та розвитку конкурентної ідентичності. Обґрунтовано необхідність дослідження сутності бренд-менеджменту як інструменту управління процесами економічних трансформацій сільських територій. Для Присиваської ОТГ було розроблено «Програму маркетингових заходів» як складову «Стратегії розвитку громади до 2026 року» та бренд-проект дестинації. Були визначені головні ознаки території, які використовувалися в якості елементів брендингу та унікального відображення об'єкту у свідомості відвідувачів. Проект був презентований на туристичному форумі тематичним туром з елементами театралізації. Вже перший рік реалізації проекту підтвердив дієвість розробленого інструментарію, щорічна кількість відвідувачів дестинації зросла з 10-15 тисяч до 75 тисяч.

Ключові слова: територіальний маркетинг, бренд-менеджмент, бренд-проект, туристична дестинація, конкурентоспроможність території.

Klishchevskaya Alina, Klishchevsky Sergiy. DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A BRAND PROJECT OF A TOURIST DESTINATION IN PRISIVASHSHYA

The article is devoted to the problems of finding and substantiating new ways of using the potential of land resources of territorial communities of Southern Ukraine, consolidation of factors that determine the development of places outside urban areas and are areas of agricultural production and rural development. The issues of arranging destinations and territories attractive for visitors due to the availability of tourist resources and increasing their competitiveness are becoming especially important. The publication reveals the issue of creating and implementing a brand of the territory as a tool for identifying and developing a competitive identity. The necessity of studying the peculiarities of territorial brand management from the standpoint of strategic management of economic transformation processes in rural communities is substantiated. As a result of cooperation of the management of the Prisyva united territorial community and scientists of the International classical university (Nikolaev) the "Program of marketing actions" as a component of "Strategy of development of a community till 2026" was developed. The purpose of the "Program" was to create a marketing base for competition, business environment, tourist attractiveness of the destination and its branding, creating new jobs to improve living standards and increase local budget revenues. The methodological basis, content and sequence of stages of the brand project were developed, the features of the territory that were used as elements of the brand and the unique reflection of the object in the minds of visitors were identified. The project used image marketing tools to develop and use brand positioning and promotion strategies in the markets of tourism and health and recreation services. In accordance with the developed set of measures, an advertising and information campaign was launched with an emphasis on the ecological purity of the area and the healing properties of Siva hypersaline water and mud. Work has been started on the improvement of the territories adjacent to Sivash, construction of infrastructure facilities, and a number of agreements with tour operators. The project was presented at the tourist forum where a thematic tour with elements of dramatization was held. The first year of the project confirmed the effectiveness of the developed and implemented tools – the number of visitors in 2021 increased from 10-15 to 75 thousand annually.

Keywords: territorial marketing, brand management, brand project, tourist destination, competitiveness of the territory.

Постановка проблеми. Наразі в Україні концепція територіального брендингу знаходиться на етапі становлення. Сіль-

ські території стають об'єктом досліджень, метою яких є пошук нових джерел поповнення місцевих бюджетів та форму-

вання економічно активних територіальних громад через консолідацію чинників, які сприяють розвитку місцин за межами урбанізованих територій і є зонами сільськогосподарського виробництва та сільської забудови [1]. Це викликає необхідність пошуку та аргументування нових напрямів використання потенціалу земельних просторів територіальних громад. Саме це обумовило актуальність пошуку та аналізу досвіду успішного брендуння і позиціонування територій, які визначили себе як дестинації, тобто місця відвідування, привабливі для відвідувачів завдяки наявності туристичних ресурсів. Крім цього, поглибленого вивчення вимагає проблематика підвищення конкурентоспроможності дестинацій Півдня України за допомогою створення та просування бренду, як інструменту виокремлення та розвитку їх конкурентної ідентичності.

Вивчення публікацій з проблематики бренд-менеджменту сільських територій, засвідчило наявність прогалин в тій частині досліджень, яка відноситься до впровадження їх результатів у практику пошуку територіальними громадами свого місця у висококонкурентному середовищі надавачів рекреаційних та туристичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні брендинг сільських територій став темою наукових досліджень з середини 90-х років. Тим не менш їх практичний та емпіричний базис потребує поглибленого вивчення і розгляду з позицій необхідності переходу вітчизняної економіки на рейки сталого розвитку. Розгляд останніх публікацій показав, що зарубіжні дослідники приділяють увагу взаємодії чинників та умов формування моделі територіального бренду і залученню споживачів до цього процесу [2; 3; 4]. Значна кількість праць приділяється дослідженням сутності територіального маркетингу та брендингу, як одному з його інструментів. При цьому аналізуються такі поняття як «місце бренду» та «ідентичність бренду», конкурентоспроможність націй, територій, регіонів, географічних зон і держав [5; 6]. В Україні територіальний брендинг і брендинг сільських територій досліджують Глуха В.О. [7], Вакар Т.В. [8], Гончарук І.К., Томашук І.В. [9] та ін. В своїх працях вони розглядають теоретико-методичні засади брендингу територій, стратегії просування та позиціонування брендів, їх вплив на економічний розвиток регіонів. Визнаючи важливість проведених досліджень та аналізуючи про-

блеми з впровадженням результатів цих напрацювань в практику сучасного бренд-менеджменту, можна дійти висновку, що окремі позиції теорії і практики, пов'язані з брендингом територій Півдня України потребують подальшого вивчення для їх розповсюдження та успішної імплементації у діяльність територіальних громад.

Мета статті полягає у дослідженні, аналізі, узагальненні та поширенні досвіду розробки і впровадження бренд-проекту дестинації на Півдні України.

Виклад матеріалу дослідження і його основні результати. Реформа децентралізації в Україні є комплексом змін до існуючого станом на 2014 рік законодавства, головною метою якого є передача значних повноважень і бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування.

Метою реформи є посилення місцевого самоврядування відповідно до «принципу повсюдності» тобто поширенні юрисдикції органів місцевого самоврядування на всі території та наділенні їх достатніми повноваженнями та ресурсами з врахуванням історичних, економічних, екологічних та культурних особливостей при плануванні розвитку громад. Наразі розвиток сільських територій, який до 1991 року спирався на соціально-економічний базис сільськогосподарських підприємств, у значній мірі втратив цю підтримку, а з ним і підґрунтя свого існування. Майбутнє територій почало визначатися наявністю неекономічних чинників, одним з яких є використання специфічних, оригінальних особливостей місцевостей та їх трансформація в туристичний продукт.

Одним з головних інструментів створення продукту є регіональний маркетинг та бренд-менеджмент, як складова комунікативного підкомплексу маркетингового комплексу. Бренд підвищує конкурентоспроможність територій та сприяє формуванню середовища, сприятливого для бізнесу. Бренд не виникає сам по собі, його створення є копітким, багатоаспектним процесом, який потребує великих зусиль, коштів, багаторічної праці та участі професіоналів-маркетологів, спеціалістів з створення, просування, розвитку і стійкості ментальної оболонки території. Управління брендом території, яка була ще нещодавно місцем локації розвинутого багатогалузевого сільськогосподарського комплексу, необхідно розглядати як управління процесом економічних трансформацій сільських громад. Результатом має стати формування

такого соціального інституту, існування якого зумовлено необхідністю задоволення економічних, соціальних та культурних потреб місцевого населення.

Бренд, як засіб впливу на споживачів туристичних послуг через інформацію про дестинацію, потребує постійної уваги, відіграє важливу роль у житті громади та стає її візитівкою. Природні, історичні, культурні та економічні особливості дестинації визначають зміст бренду, як узагальненого синтетичного образу, який викликає у свідомості споживачів позитивне сприйняття і асоціації, наділяє територію додатковими цінностями для інвесторів та відвідувачів. Бренд є засобом створення середовища довіри, поваги і формування лояльності споживачів. У 2019–2020 рр. маркетинговими Міжнародного класичного університету ім. П. Орлика (м. Миколаїв) були проведені дослідження щодо можливостей і перспектив створення туристичної дестинації на півдні Херсонської області. Об'єктом було обрано Присиваську об'єднану територіальну громаду у Каховському районі Херсонської області, до складу якої входять п'ять населених пунктів. Результатом співпраці органів місцевого самоврядування і науковців стала «Програма маркетингових заходів», як підрозділу «Стратегії розвитку громади до 2026 року». Метою «Програми» є створення маркетингового базису конкурентної боротьби, формування бізнес-середовища, туристичної привабливості місцевості та її брендуння, створення нових робочих місць для підвищення рівня життя населення та зростання надходжень до місцевого бюджету. Схема розробки та реалізації бренд-проекту дестинації представлена на рис. 1.

Площа території громади складає близько 40 тис. га, чисельність населення – 4,3 тис. осіб. На території громади знаходяться вісім дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів, чотири заклади культури, три музеї, три спортивні центри, центр дитячо-юнацької творчості, два ФАПі, станція швидкої допомоги, два готелі, два заклади громадського харчування та ряд інших об'єктів що свідчить про достатній рівень розвитку інфраструктури і підтверджує наявність потенціалу та передумов для подальшого розвитку.

Основний вид діяльності суб'єктів господарювання це вирощування та переробка сільськогосподарських культур. Вони представлені приватними підприємствами, господарськими товариствами

та фермерськими господарствами. «Стратегією» передбачено будівництво амбулаторії, центру безпеки з поліцейською станцією, пожежним депо та мережею відеоспостереження. Останнє є свідомим тією увагою, яка приділяється безпеці місцевих жителів та гостей громади. Також планується будівництво бальнеологічного та інформаційного центрів для покращення обслуговування відвідувачів, комунального еко-готелю, а також кемпінгового містечка біля кожного населеного пункту на березі Сивашу. В 2021 році з держбюджету було отримано субвенцію для підключення широкополосного інтернету. В результаті співпраці з Причорноморським центром політичних та соціальних досліджень була розроблена «Програма вирішення екологічних проблем громади». Особливої актуальності в економіці дестинації набуває «зелена туристична» складова. Громада успішно вирішує проблеми з вивозом і утилізацією сміття, вирубуванням лісосмуг, регулярно проводиться моніторинг якості повітря. Усі заходи здійснюються із залученням громадян і спрямуванням енергії волонтерів в потрібне русло.

Головним об'єктом уваги туристів на території громади є гіперсолоня заатока на заході Азовського моря, озеро Сиваш. У світі є лише три подібних місця: Мертве море в Ізраїлі, озеро Кара-Богаз-Гол на Каспії та Велике солоне озеро на заході США. Солоність ропа, тобто насиченого соляного розчину, на півдні Сивашу досягає 87%, що є найвищим показником серед водоймищ планети, а середня величина солоності досягає 35% і потонути в ній не можливо. Через високу засоленість ґрунтів найближча до Сивашу місцевість майже не зачеплена сільськогосподарською діяльністю і тому тут досі можна зустріти реліктові види рослин і багато видів червонокнижних пернатих. Колір води у Лемурійському рожевому озері поблизу села Григор'ївка, яке так приваблює відвідувачів, пояснюється життєдіяльністю мікробіотестей типу Дуналієлла. Лікувальні грязі та ропа були сертифіковані в ЄС у 2005 році і допущені до використання як лікувальний і косметичний засіб. Ропа збагачена йодо-бромними сполуками, вуглеводами, солями магнію, калію, натрію та іншими сполуками,

При розробці бренду головна увага приділялась ознакам територій, які можна було б використати в якості елементів брендингу- символів, логотипів, слоганів, легенд



Рис. 1. Розробка та реалізація бренд-проєкту дестинації

тощо. Перед розробниками була поставлена мета – створити своє неповторне, унікальне відображення об'єкту уваги у свідомості відвідувачів. З цією метою «на озброєння» були прийняті інструменти і методики іміджевого маркетингу за допомогою яких розроблялись і впроваджувались стратегії позиціонування і просування бренду на ринках туристичних і рекреаційних послуг. Відповідно до «Програми» на тематичних форумах і сайтах були роз-

міщені оголошення – запрошення до відвідування дестинації на декількох мовах з наголосом на екологічну чистоту території та цілющі властивості Сиваської ропи. На прилеглих до Сиваша територіях розпочалося будівництво гостьових будинків з усіма зручностями. Також громада придбала декілька садиб, які почали переобладнувати на житло «зеленого туризму» готельного типу. Було укладено низку угод з туроператорами в сегменті внутрішнього

туризму, проводилися навчання персоналу, задіяного в обслуговуванні гостей, наголос робився на створенні атмосфери доброзичливості і психологічного комфорту.

За допомогою краєзнавців були зібрані і зведені у збірку розповіді про історію громади, хліборобські традиції, особливості територіальної субкультури, підготовлені до огляду об'єкти історико-культурної спадщини. Прикладом останньої є величний католицький костел, який побудували переселенці з Польщі у другій половині XIX століття.

При розробці бренду увага була зосереджена на таких аспектах як функціональність, тобто позитивне сприйняття споживачами наданих послуг, емоційність тобто здатність викликати у відвідувачів відчуття захвату від побаченого та орієнтованість на групи людей, поєднаних бажанням ознайомитися з екологічно чистими територіями, унікальними краєвидами та цілющими грязями і ропою Сивашу. Логотипом (графічним символом) бренд-проєкту є зображення сходу Сонця над рожевою водою Лемурійського озера та написом «Здиваш-Сиваш». У квітні 2021 року розпочалася презентація проєкту та рекламна компанія дестинації на двох національних і трьох місцевих телеканалах, у соціальних мережах, на інтернет-майданчиках, у друкованих ЗМІ. Використовувалися такі форми реклами як SEO-маркетинг (оптимізація сайту для пошукових мереж), SERM (управління репутацією в мережах), контекстна та таргетована реклама. Було розпочато друк календарів, листівок, флаєрів з зображенням бренду та пошук оригінальних форм повідомлень та засобів розповсюдження інформації. Значна увага приділялась організації постійних зв'язків з цільовими сегментами ринку та туристичними підприємствами, а також формуванню каналів зворотного зв'язку з існуючими та потенційними відвідувачами. У травні 2021 року проєкт був презентований на туристичному форумі в м. Нова Каховка зразками промпродукції. В межах проєкту було розроблено тематичний тур з елементами театралізації «Таємниче Присивашся», особливістю якого є те, що гості стають активними учасниками подій, які відбуваються на театральних підмостках.

Також проєкт приймав участь у фестивалі-ярмарку «Мандруй Україною», який відбувся у «Музеї просто неба» у с. Пирогово Київської області. До співпраці залучалися журналісти та професійні організатори масових заходів.

На фестивалі кожна область-учасник презентувала свій туристичний, культурний та гастрономічний потенціал, майстер-класи з народних ремесл та виступом музичних колективів. Проєкт «Здиваш-Сиваш» зайняв друге місце у спеціальній номінації «Регіональний прорив року» від Державного агентства розвитку туризму України. Прийняті рішення та реалізація розроблених заходів для досягнення поставлених цілей вже приносять результати. Якщо ще два роки тому Присивашся в межах ОТГ відвідували близько 10-15 тис. споживачів туристичних та рекреаційних послуг, то у 2021 році їх було близько 75 тис. Усього на розробку бренд-проєкту та на інструменти його просування у першому році було витрачено близько 2,5 млн. грн з бюджету громади, нові робочі місця отримали вісім місцевих жителів. Попередні розрахунки терміну окупності надають підстави сподіватися на повернення витрат впродовж чотирьох-п'яти років.

Висновки. На підставі досвіду розробки і впровадження бренд-проєкту дестинації «Здиваш-Сиваш» розроблено пропозиції щодо змісту та послідовності дій з імplementації маркетингової парадигми брендингу сільських туристичних дестинацій. Рекомендовані до впровадження апробовані на практиці інструменти просування бренду в напрямі цільових аудиторій споживачів туристичних та рекреаційних послуг. Ефективність реалізації рекомендацій значною мірою обумовлюється здатністю керівництва долучити до проєкту ініціативних, креативних виконавців, які забезпечать успішне втілення у життя розроблених заходів. Важливу роль при цьому має вивчення та осмислення наявного досвіду брендування і вміння знаходити свої шляхи та інструментарій у процесі розробки та впровадження бренд-проєкту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17.06.2004, № 1807-IV.
2. Анхольт С., Хильдрет Д. Бренд Америка: мати всіх брендів. Москва : Добрая книга, 2010. 232 с.
3. Louro M. Brand management paradigms. *Journal of marketing management*. 2001. Vol. 17(7). P. 849–875.
4. Hanna S. Towards of Strategic Place Brand Management Model. *Journal of Marketing Management*. 2011. Vol. 27. P. 458–476.
5. Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Настир'я, 2008. 528 с.
6. Павлова І.О. Маркетингова стратегія просування бренду сільських територій Південного регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного універ-*

ситету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(2). С. 24–28.

7. Глуха В.В. Вдосконалення економічного механізму державного регулювання депресивних регіонів шляхом впровадження стратегій брендінгу територій. *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 128–130.
8. Вакар Т.В. Методологічні та методичні основи брендінгу сільських територій. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 80–85.
9. Гончарук І., Томашук І. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4(32). С. 19–30.
6. Pavlova I.O. (2018) Marketynhova stratehiia prosvannia brendu silskykh terytorii Pivdennoho rehionu [Marketing strategy to promote the brand of rural areas of the Southern region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 17(2), pp. 24–28. (in Ukrainian)
7. Hlukha V.V. (2014) Vdoskonalennia ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання depresyvykh rehioniv shliakhom vprovadzhennia stratehii brendingu terytorii [Improving the economic mechanism of state regulation of depressed regions through the implementation of branding strategies]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 128–130. (in Ukrainian)
8. Vakar T.V. (2016) Metodolohichni ta metodychni osnovy brendynhu silskykh terytorii [Methodological and methodical bases of branding of rural territories]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 80–85. (in Ukrainian)
9. Honcharuk I., Tomashuk I. (2018) Derzhavne rehuliuвання rozvytku resursnoho potentsialu silskykh terytorii: zahalni aspekty [State regulation of resource potential development of rural areas: general aspects]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 4(32), pp. 19–30. (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy «Pro silskohospodarsku doradchu diialnist» vid 17.06.2004, № 1807-IV. (in Ukrainian)
2. Ankholt S., Khyldret D. (2010) Brend Ameryka: mat vsekh brendov. Moscow: Dobraia knyha, 232 p.
3. Louro M. (2001) Brand management paradigms. *Journal of marketing management*, vol. 17(7), pp. 849–875.
4. Hanna S. (2011) Towards of Strategic Place Brand Management Model. *Journal of Marketing Management*, vol. 27, pp. 458–476.
5. Herasymchuk Z.V. (2008) Rehionalna polityka staloho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia

Стаття надійшла до редакції 23.02.2022.
The article was received 23 February 2022.

СЕКЦІЯ 4 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-8

УДК 346.7

Тринчук О.Б.

*кандидат психологічних наук,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5166-8866>
E-mail: elenatrinchuk@gmail.com*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СЛУЖБ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

У статті висвітлено сукупність методичних, методологічних і практичних напрямів розвитку системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур. Запропоновано трактування категоріального апарату щодо соціально-економічної сутності служби фінансового контролінгу та кадрового менеджменту в ній. Установлено, що служба фінансового контролінгу є підрозділом міжнародного суб'єкта господарювання, який відповідає за його ефективну довгострокову стратегію фінансово-господарського управління власною діяльністю в контексті трансформації соціально-економічних відносин. Охарактеризовано основні етапи формування системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур. Вони включають: формування умов і показників ефективного залучення та найму працівників на роботу; фахову підготовку та післядипломне навчання спеціалістів; кар'єрне підвищення та ротацию на посадах усіх фахівців; створення резерву з урахуванням їхніх професійних та особистісних навичок і здібностей тощо. Отримані результати сприятимуть кадровій ротации в службах фінансового контролінгу, підвищенню ефективності їхньої роботи та комплексному розвитку міжнародних підприємницьких структур у цілому.

Ключові слова: фінансовий контролінг, служба фінансового контролінгу, фінансовий контролер, система управління персоналом, міжнародна підприємницька структура.

Trynchuk Olena. PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AMONG FINANCIAL CONTROL SERVICES OF INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES

The article covers the set of methodical, methodological and practical directions in developing personnel management among financial control services of international business structures. Also, it's intended to define personnel management among financial control services of international business structures and measures for its effective implementation. At the same time terms and categories were proposed regarding social and economic essence of financial control services and personnel management therein. It was determined that financial control services is the division at international business entity that is responsible for effective long-term strategy of its financial and economic management of own activities in the context of social and economic relations transformation. Taking into account this approach, personnel management among financial control service is a comprehensive impact of the head of enterprise on persons employed by this division (financial controllers) regarding their effective work and achieving objectives of business entity. The main stages in implementing personnel management among financial control services in agricultural enterprises are defined. Thus they include: developing conditions and indicators regarding employees hiring; vocational training and postgraduate training of specialists; employees hiring, promotion in post and rotation of all specialists at posts; establishing reserve of labor resources taking into account their professional and job duties, skills and abilities, etc. The scientific novelty of results obtained involve identification, substantiation and analysis of main stages in implementing personnel management among financial control services in international business structures in the context of changing business relations at international level. Also, its leading component is determination of directions for improving efficiency of personnel management in the above-mentioned structures. The results will promote personnel rotation among financial control services, improve efficiency of their work and support complex development of international business entities in general.

Keywords: financial control, financial control services, financial controller, personnel management system, international business structure.

Постановка проблеми. Формування багатокладної та соціально орієнтованої ринкової економіки України, якісне здійснення реформ у даному напрямі та підвищення добробуту населення можливі лише за умови ефективної системи управління персоналом служб фінансового контролінгу, насамперед міжнародних підприємницьких структур. Проте відсутність необхідної нормативно-правової бази, кадрового забезпечення та конкурентоспроможної продукції вітчизняних підприємств для їх виходу на світові ринки негативно відобразилася на ефективності діяльності даних господарюючих суб'єктів та економіці держави у цілому. Так, в Україні за 2014–2020 рр. динаміка експорту продукції зменшилася майже у два рази і становила 48 млрд дол. США, тоді як обсяг її імпорту за даний період збільшився до 58 млрд дол. США [1].

Вищевказана ситуація погіршує ефективність роботи вітчизняних міжнародних підприємницьких структур, провокує неконтрольований внутрішній та зовнішній рух товарів і послуг, робочої сили. Тому актуальним питанням на сучасному етапі розвитку економіки України є визначення умов та можливостей розвитку кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах суб'єктів зовнішньоекономічних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми кадрового забезпечення фінансового контролінгу займалися такі вчені: І. Бланк [2], Ш. Ванг [3], Р. Хілтон [4], П. Хорват [5], Т. Райхманн [6], Л. Серфінг [7], Й. Вебер [8], І. Давидович [9], О. Терещенко, Н. Бабяк [10], С. Фалько [11]. Науковці визначили основні засади оцінки кадрового потенціалу контролінгових служб. Проте характеристика системи управління персоналом служб фінансового контролінгу в міжнародних підприємницьких структурах здійснена ними недостатньо.

Мета статті. Головною метою дослідження є характеристика системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур і заходів його ефективної реалізації. Для досягнення цієї мети нами сформовано такі основні завдання: визначити категоріальний апарат щодо трактування соціально-економічної сутності служби фінансового контролінгу та управління персоналом у ній; охарактеризувати основні етапи формування системи управління персоналом служб фінансового контролінгу в міжнародних підприємницьких струк-

турах; запропонувати заходи щодо підвищення якості системи управління персоналом в описаних вище підрозділах.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У результаті аналізу нами встановлено, що служба фінансового контролінгу є підрозділом міжнародного суб'єкта господарювання, який відповідає за його ефективну довгострокову стратегію фінансово-господарського управління власною діяльністю в контексті трансформації соціально-економічних відносин. Як наслідок, система управління персоналом служби фінансового контролінгу є всебічною дією керівника підприємства у цьому підрозділі (фінансових контролерів) щодо їхньої ефективної роботи та реалізації цілей господарюючого суб'єкта [9–11].

На нашу думку, урахуовуючи трактування двох описаних вище соціально-економічних категорій, доцільно охарактеризувати основні етапи формування системи управління персоналом служб фінансового контролінгу в міжнародних підприємницьких структурах. Так, вони включають у себе:

- формування умов і показників прийняття на роботу працівників;
- фахову підготовку та післядипломне навчання персоналу;
- найм на роботу працівників, їх кар'єрне зростання та ротацію;
- створення резерву трудових ресурсів з урахуванням їхніх професійних і особистісних навичок і здібностей (рис. 1).

На нашу думку, запропонований комплексний методологічний підхід до вивчення системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур сприятиме виявленню найбільш вагомих його складників і розробленню дієвих заходів їх удосконалення.

Також слід виділити основні заходи та очікувані результати щодо реалізації вищевказаних етапів у міжнародних підприємницьких структурах, які визначені нами завдяки монографічному обстеженню, експертним оцінкам, багатофакторним порівнянням тощо.

Із цією метою нами в 2019–2020 рр. проведено соціологічне обстеження 455 працівників суб'єктів господарювання, які займаються підприємницькою діяльністю на міжнародному рівні, у Хмельницькій, Київській, Одеській та Харківській областях. За допомогою розробленої авторами анкети опитування вивчалася думка респондентів

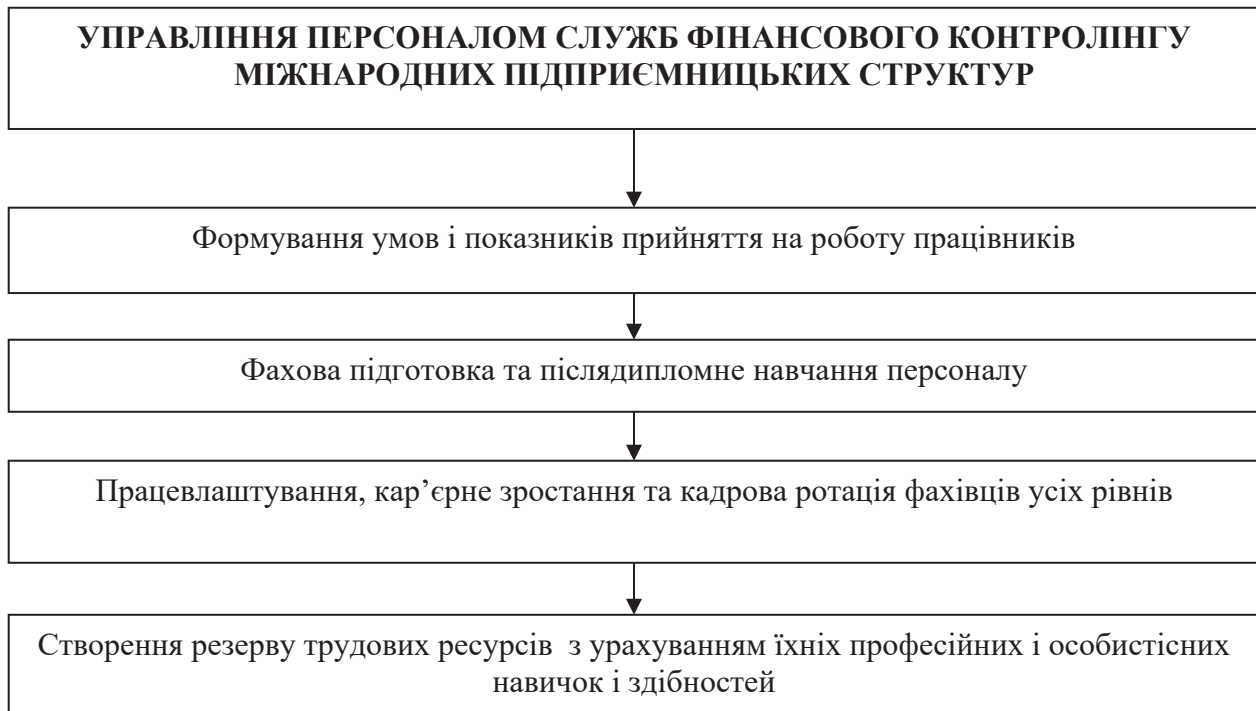


Рис. 1. Етапи формування системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур

Джерело: авторські дослідження

з обґрунтуванням основних заходів та очікуваних результатів щодо реалізації концепції розвитку фінансового контролінгу в міжнародних підприємницьких структурах. При цьому в опитуванні прийняли участь керівники господарюючих суб'єктів і керівники їхніх структурних підрозділів, у тому числі головні бухгалтери (55%), працівники бухгалтерій (45%). Тобто категорії працівників, від яких безпосередньо залежить як можливість створення контролінгових служб (керівники суб'єктів господарювання та їх заступники), так і їх чітка й ефективна робота (головні бухгалтери, їхні заступники, працівники бухгалтерій та інші подібні категорії працівників). Більш детально результати цього дослідження відображено нами в табл. 1.

Таким чином, усі описані вище заходи та очікувані результати щодо реалізації етапів формування системи управління персоналу служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур базуються на системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації досвідчених і молодих фахівців.

Також не менш важливим у цьому питанні є визначення та оцінка особистісних якостей кожного працівника. Тому, на нашу думку, найбільш вагомим склад-

ником, що безпосередньо впливає на ефективність системи управління персоналом служб фінансового контролінгу в міжнародних підприємницьких структурах, є забезпечення ефективного підбору персоналу, кар'єрного зростання та кадрової ротації фахівців усіх рівнів.

Даний підхід передбачає ранжування та оцінку респондентами (їм було запропоновано оцінити кожен з указаних рис виходячи з її важливості і виразити це в бальній оцінці за шкалою від 1 (мінімум) до 50 (максимум) балів) важливості основних напрямів контролю якості роботи, організаційних і фахових здібностей кожного фінансового контролера із забезпеченням його професійного росту в міжнародних підприємницьких структурах (табл. 2).

Таким чином, оцінка важливості основних напрямів контролю якості роботи, організаційних і фахових здібностей кожного фінансового контролера із забезпеченням його професійного росту в міжнародних підприємницьких структурах суттєво відрізняється. Так, керівники господарюючих суб'єктів та їхні заступники надають перевагу конкретним показникам оцінки роботи та працевлаштуванню фахівців високої кваліфікації (у середньому оцінка 50 балів кожним респондентом), тоді як

Таблиця 1

Основні заходи та очікувані результати щодо реалізації етапів формування системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур Хмельницької, Київської, Одеської та Харківської областей

№ п/п	Найменування заходу	Очікувані результати
<i>Формування умов і показників прийняття на роботу працівників</i>		
1.	Розроблення та впровадження умов і показників відбору працівників у контролінгову службу	Формування сукупності основних рис і характеристик, які відображають різні професійні та соціально-психологічні якості працівників
<i>Фахова підготовка та післядипломне навчання персоналу</i>		
2.	Перспективний підбір найманих працівників та оплата за їх навчання і періодичне підвищення їхньої кваліфікації	Залучення до роботи працездатних осіб із формуванням у них актуальних фахових компетентностей
<i>Працевлаштування, кар'єрне зростання та кадрова ротація фахівців усіх рівнів</i>		
3.	Контроль результатів роботи, управлінських і фахових компетентностей працівників та забезпеченням їх кар'єрного зростання	Виділення найбільш здібних і цілеспрямованих до роботи фахівців із систематичним і поетапним їх посадовим підвищенням
<i>Створення резерву трудових ресурсів з урахуванням їхніх професійних і особистісних навичок і здібностей</i>		
4.	Профільне стажування молодих фахівців з оцінкою можливості найбільш здібних із них для роботи на певній посаді	Формування резерву з найбільш перспективних молодих фахівців та сприяння в освоєнні ними професії

Джерело: авторські дослідження

Таблиця 2

Ранжування та оцінка важливості основних напрямів контролю якості роботи, організаційних і фахових здібностей кожного фінансового контролера із забезпеченням його професійного росту в міжнародних підприємницьких структурах Хмельницької, Київської, Одеської та Харківської областей, бали

№ п/п	Основні напрями	У середньому в умовах	
		існуючих	сприятливих
<i>Керівники міжнародних підприємницьких структур та їхні заступники</i>			
1.	Визначення та оцінка показників якості роботи працівників	50,0	50,0
2.	Працевлаштування фахівців високої кваліфікації	50,0	50,0
3.	Забезпечення кар'єрного зростання працівників	30,0	40,0
4.	Соціальне визнання результатів роботи виконавців	20,0	30,0
5.	Напрацювання корпоративних цінностей та етики працівників	15,0	25,0
6.	Високе матеріальне стимулювання вирішення нетипових завдань	10,0	15,0
7.	Середній бал за всіма рисами, характеристиками	29,2	35,0
8.	Відповідність усім максимально можливим параметрам, %	58,3	70,0
<i>Працівники бухгалтерій (служб фінансового контролінгу)</i>			
1.	Високе матеріальне стимулювання вирішення нетипових завдань	50,0	50,0
2.	Соціальне визнання результатів роботи виконавців	30,0	40,0
3.	Забезпечення кар'єрного зростання працівників	25,0	35,0
4.	Напрацювання корпоративних цінностей та етики працівників	20,0	30,0
5.	Працевлаштування фахівців високої кваліфікації	20,0	30,0
6.	Визначення та оцінка показників якості роботи працівників	15,0	20,0
7.	Середній бал за всіма рисами, характеристиками	26,7	34,2
8.	Відповідність всім максимально можливим параметрам, %	53,3	68,4

Джерело: авторські дослідження

уподобання найманих працівників спрямовані, насамперед, на високе матеріальне стимулювання та вирішення нетипових завдань (у середньому оцінка 50 балів кожним респондентом). Дана тенденція була б незмінна й у сприятливих умовах для відповідних груп респондентів. Разом із тим соціальне визнання результатів роботи та корпоративні цінності не є домінуючими в жодній групі респондентів. Хоча в сприятливих умовах для найманих працівників воно було б вагомим стимулом до роботи. Тобто дана ситуація, на нашу думку, свідчить про абсолютно не задоволені матеріальні потреби двох вищевказаних груп респондентів. Так, для першої групи домінуючою є рентабельність діяльності міжнародних підприємницьких структур, тоді як для другої – висока заробітна плата.

Уважаємо, що усунення диспаритету між вищезазначеними групами респондентів щодо пріоритетів розвитку контролінгових служб можливе лише за умови реалізації заходів підвищення ефективності системи управління персоналом вищевказаних підрозділів у міжнародних підприємницьких структурах, а саме: призначення керівниками контролінгових служб працівників із високим професійно-кваліфікаційним рівнем, досвідом керівної роботи; залучення до роботи служб фінансового контролінгу молодих фахівців з їх подальшим кар'єрним зростанням; формування чітких показників оцінки якості роботи фінансових контролерів; планова ротація працівників служб фінансового контролінгу для формування їх кадрового резерву; забезпечення безпосереднього зв'язку між оплатою праці та результатами роботи фінансових контролерів тощо.

Отже, реалізація всіх вищевказаних заходів базується на формуванні професійної команди виконавців із систематичною оцінкою якості їхньої роботи та забезпечення відповідним матеріальним і моральним стимулюванням. Тобто даний підхід сприятиме не лише залученню та ефективній роботі найкращих фахівців, а й створенню кадрового резерву служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур.

Висновки. Таким чином, у результаті аналізу нами встановлено, що служба фінансового контролінгу є підрозділом господарюючого суб'єкта, що реалізує його загальну стабільну довгострокову стратегію ефективного управління фінансово-господарською діяльністю в умовах трансформації соціально-трудових відносин. Ураховуючи

дане трактування, система управління персоналом служби фінансового контролінгу є комплексним, систематичним і цілеспрямованим впливом керівника підприємства на фахівців даного підрозділу (фінансових контролерів) щодо забезпечення оптимальних умов для їх усебічної праці щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Окрім цього, з урахуванням вищевказаного підходу нами охарактеризовано основні етапи формування управління персоналом служб фінансового контролінгу в міжнародних підприємницьких структурах. Так, вони включають у себе: формування умов і показників прийняття на роботу працівників; фахову підготовку та післядипломне навчання персоналу; залучення та найм на роботу фахових працівників, їх кар'єрне зростання та ротацію на посадах; створення резерву трудових ресурсів з урахуванням їхніх професійних і особистісних навичок і здібностей. Також у результаті монографічного обстеження встановлено, що існує значний диспаритет між окремими групами респондентів щодо реалізації вищезазначених етапів. Так, діяльність керівників міжнародних підприємницьких структур та їхніх заступників спрямована на мінімізацію витрат щодо кадрового забезпечення, тоді як працівники бухгалтерій (контролінгових служб) надають перевагу якісному власному матеріальному та соціально-психологічному стимулюванню за рахунок роботодавців.

Із метою уникнення вищеописаного диспаритету нами визначено заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур. Це передбачає здійснення професійно орієнтованої кадрової політики роботодавцями щодо цього підрозділу з періодичною оцінкою якості роботи кожного фінансового контролера та забезпечення їх відповідними стимулами й спонуканнями до праці.

Уважаємо, що описаний вище підхід сприятиме не лише залученню високопрофесійних фахівців до роботи в служби фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур, а й комплексному розвитку зовнішньоекономічної діяльності держави у цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini
2. Бланк І.А. Основи фінансового менеджмента. Київ : Ника-Центр, 1999. Т. 1. 592 с.

3. Vang Sh. Displays of controlling in NR China. *Controlling in business: theory and practice. Forming of market economy: collection of scientific labours*. Kyiv : KNEU, 2008. P. 20–25.
 4. Hilton R.W. *Managerial Accounting*. New York, 2002. 526 p.
 5. Horváth P. *Controlling*, 5 Aufl., München, 1994. 441 p.
 6. Reichmann T. *Controlling mit Kennzahlen*. 2 Aufl. Muenchen: Vahlen Verlag, 1990. 384 p.
 7. Serfling K. *Controlling*, 2 Aufl. Stuttgart, Berlin : Kohlhammer, 1992. 360 p.
 8. Weber J. *Logistik-Controlling*, 3. Aufl., Stuttgart, 1993. 743 p.
 9. Давидович І.Є. Контролінг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
 10. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
 11. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва : Финансы и статистика, 2008. 272 с.
-
- REFERENCES:**
1. Osnovni pokaznyky zovnishnoi torhivli Ukrainy. Retrieved from: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini (in Ukrainian)
 2. Blank I.A. (1999) *Osnovy finansovogo menedzhmenta [Bases of financial management]*. Kiev: Nauka-Centr. (in Russian)
 3. Vang Sh. (2008) *Displays of controlling in NR China. Controlling in business: theory and practice. Forming of market economy: collection of scientific labours*, 20–25.
 4. Hilton R.W. (2002) *Managerial Accounting*. New York.
 5. Horváth P. (1994) *Controlling*. München.
 6. Reichmann T. (1990) *Controlling mit Kennzahlen*. Muenchen: 2 Aufl. Vahlen Verlag.
 7. Serfling K. (1992) *Controlling*. Stuttgart, Berlin, Koln: 2 Aufl. Kohlhammer.
 8. Weber J. (1993) *Logistik-Controlling*. Stuttgart.
 9. Davidovich I.E. (2008) *Kontroling [Controlling]*. Kyiv: Centr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
 10. Tereschenko O.O., Babyak N.D. (2013) *Finansovyi kontroling [Financial controlling]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
 11. Falko S.G. (2008) *Kontroling dlia rukovodytelei i spetsyalistov [Controlling for leaders and specialists]*. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)

*Стаття надійшла до редакції 05.02.2022.
The article was received 05 February 2022.*

СЕКЦІЯ 5 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2022-45-9

УДК 004.6:334.02

Вінничук О.Ю.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5354-3429>
E-mail: o.vinnychuk@chnu.edu.ua*

Вінничук І.С.

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри економіко-математичного моделювання,
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5961-550X>
E-mail: i.vinnychuk@chnu.edu.ua*

Білокурський Р.Р.

*доктор економічних наук,
доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6934-4192>
E-mail: r.biloskursky@chnu.edu.ua*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

У статті досліджено та систематизовано підходи до терміна «бізнес-аналітика» як процесу обробки та вивчення даних за допомогою визначених методів і перетворення даних нанові знання для підвищення ефективності діяльності підприємства. Проведено огляд сучасних закордонних наукових публікацій із бізнес-аналітики. Виокремлено компоненти бізнес-аналітики: візуалізація даних, агрегування даних, інтелектуальний аналіз даних, ідентифікація асоціацій та послідовностей, прогнозування, оптимізація. Детально досліджено основні етапи бізнес-аналітики: описова аналітика, діагностична аналітика, прогнозна аналітика, рекомендаційна аналітика. Проведено класифікацію типів та методів бізнес-аналітики. Проаналізовано основні характеристики найпоширеніших програмних продуктів візуалізації даних Tableau та Microsoft Power BI.

Ключові слова: бізнес-аналітика, інформаційні системи, інформаційні технології, візуалізація даних, прийняття рішень.

Vinnychuk Olena, Vinnychuk Igor, Biloskursky Ruslan. CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF PRACTICAL APPLICATION OF BUSINESS ANALYSIS

The article investigates and systematizes the existing approaches to the term "business analyst" as a process of processing and studying data using certain methods and converting data into new knowledge to improve the efficiency of the enterprise. Business intelligence is defined as a set of methods, technologies, systems, practices, methodologies and programs that analyze business data. This analysis allows the company to understand and analyze the market position and make timely management decisions. A review of modern foreign scientific publications on business analytics. Despite the significant number of publications, the topic of research on the application of business intelligence methods is relevant and needs further study. The components of business analytics are highlighted: data visualization, data aggregation, data mining, identification of associations and sequences, forecasting, optimization. The main stages of business analytics are studied in detail: descriptive analytics, diagnostic analytics, forecast analytics, recommendation analytics. The classification of types and methods of business analytics is carried out. Huge amounts of data that characterize the external business environment and activities of the enterprise do not allow to analyze and build scenarios for decision-making without modern information technology. The use of information technology business intelligence is a prerequisite for business management. The availability of business intelligence software is further enhanced by cloud technologies and services. The main characteristics of the most common data visualization software products Tableau and Microsoft Power BI are analyzed. Tableau is a series of visualization and data processing products used to create business intelligence and visual reporting. Microsoft

Power BI is a web set of business intelligence tools that features high-quality and fast data visualization. Further development of business intelligence tools is related to the concept of "Industry 4.0", which provides for the automatic generation and analysis of large data sets.

Keywords: business analytics, information systems, information technology, data visualization, decision making.

Постановка проблеми. Функціонування та розвиток сучасної світової ринкової економіки характеризується невизначеністю та зростаючою динамікою зміни зовнішнього середовища. Стрімкий розвиток глобального бізнес-середовища змушує фірми ставати гнучкими та інноваційними в їх оцінці та реакції на зростаючі потреби та запити своїх клієнтів. Успіх або виживання фірми залежить від її здатності швидко та ефективно реагувати на складну динаміку ринку. Прийняття рішень у бізнесі значною мірою залежить від використання методів та інструментів бізнес-аналітики.

Побудова системи бізнес-аналітики та вибір відповідного програмного забезпечення підприємства є основою для вибору правильного вектору розвитку, довгострокового та стабільного зростання. Така система є одним з інструментів підвищення ефективності діяльності і забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання концепції бізнес-аналітики активно досліджуються закордонними науковцями. Зокрема, Г. Гіндл, М. Кунц, М. Мортенсен, А. Озтекін, Р. Відген у статті [1] здійснили науковий огляд понад ста праць, присвячених тематиці бізнес-аналітики. Вони підкреслили роль бізнес-аналітики у створенні конкурентних переваг в організаціях, проаналізували методи бізнес-аналітики, що застосовуються на практиці, та визначили їхній вплив на створення цінності даних в організаціях. С. Крішнамоорті та К.М. Саджі показують, що бізнес-аналітика створює додаткову цінність для бізнесу, виявляючи основні чинники впливу на результати діяльності [2]. К. Холсепл, А. Лі-Пост, Р. Пакат [3] описали цілісну характеристику бізнес-аналітики як явища, яке досліджується під різними, але взаємодоповнюючими вимірами, а саме: бізнес-аналітика як галузь знань, бізнес-аналітика як сфера застосування та філософія управління. Розвиток методів бізнес-аналітики впливає на інноваційну діяльність фірм, зокрема Ю. Дуан, Г. Цао, Дж.С. Едвардс [4] здійснили перевірку теоретичної гіпотези про взаємозв'язок між використанням методів бізнес-аналітики та інноваціями. Ефективність використання методів бізнес-аналітики для поліпшення

результатів діяльності та оптимізації бізнес-процесів підприємства досліджено А.С. Айдінера, Е. Татоглуб, Е. Байрактарк, С. Заїмд, Д. Делене [5].

Тематикою бізнес-аналітики в Україні займалися такі фахівці, як А. Гафіяк, Б. Штефан, О. Буряк, З. Яремко, Д. Біленко, Я. Бахарєва. Зокрема, дослідження А. Гафіяк [6] присвячено проблемам бізнес-аналітики та її зв'язку з інформаційними технологіями. Б. Штефан обґрунтовує методологію побудови системи моделей бізнес-аналітики маркетингової діяльності підприємств [7].

Попри значну кількість публікацій тема дослідження застосування методів бізнес-аналітики є актуальною та потребує подальшого вивчення, зокрема в контексті її впливу на ефективність функціонування підприємств.

Мета статті. Метою статті є аналіз існуючих підходів до терміна «бізнес-аналітика», наукове дослідження типів та методів бізнес-аналітики.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Поняття «бізнес-аналітика» (Business Analytics) у західній бізнес-практиці з'явилося ще у 1980-х роках. Сьогодні воно вже отримало певне обґрунтування як ученими, так і практиками, що підтверджується чисельністю наукових праць. Термін «бізнес-аналітика» застосовується в різних контекстах, але, на жаль, немає загальновизнаного поняття «бізнес-аналітика». Зокрема, Т. Деверпорт та Дж. Харріс визначають бізнес-аналітику як «широке використання даних, статистичний та кількісний аналіз, пояснювальні та прогнозні моделі, управління на основі даних» [8]. Бізнес-аналітика також може розглядатися як наука аналізу, яка передбачає застосування аналітичних показників, статистичних і математичних методів, комп'ютерних технологій та відповідного програмного забезпечення для прийняття рішень. З такого погляду оцінюються практичні переваги цих методів бізнес-одинами певними мірами [3]. Також бізнес-аналітика визначається як сукупність методів, технологій, систем, практик, методологій та програм, які аналізують бізнес-дані. Такий аналіз дає змогу підприємству зрозуміти і проаналізувати позицію на

ринку та своєчасно приймати управлінські рішення.

Поряд зі зростанням обсягів, різноманітності та швидкості генерування даних зростає інтерес до бізнес-аналітики та інших наук про дані. Методи бізнес-аналітики зосереджено на розробленні нових розумінь ефективності бізнесу на основі даних. Тому можна стверджувати, що бізнес-аналітика – це процес збирання, зведення, обробки та вивчення даних за допомогою визначених методів (залежно від природи даних) для перетворення даних на бізнес-інформацію, тобто на нові знання, для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Залежно від цілей застосування перетворення даних у знання окреслимо такі компоненти бізнес-аналітики: візуалізація даних (data visualization), агрегування даних (data aggregation), інтелектуальний аналіз даних (data mining), ідентифікація асоціацій та послідовностей (association and sequence identification), прогнозування (forecasting), оптимізація (optimization). Цей перелік не є вичерпним та може бути доповнений іншими додатковими компонентами.

Бізнес-аналітика як процес має такі основні взаємопов'язані етапи: описова аналітика (descriptive analytics), діагностична аналітика (diagnostic analytics), прогнозна аналітика (predictive analytics), рекомендаційна аналітика (prescriptive analytics).

Описова аналітика містить методи аналізу даних попередніх та поточного періодів діяльності. Цей тип є найпростішою формою аналітики, яка включає методи збору, зведення та побудови звітів. На основі описової аналітики будуються звіти для аналізу та порівняння тенденцій зміни певних показників, наприклад зміни продажів, доходу, прибутку, структури витрат та доходів, цін, кількості клієнтів тощо.

Діагностична аналітика використовує методи виявлення прихованих закономірностей, факторів, які впливають на тенденцію зміни даних. До діагностичної аналітики відносять методи аналізу чутливості, класифікації (алгоритми машинного навчання), кореляційно-регресійного аналізу. Наприклад, за допомогою такої аналітики можна проаналізувати чинники впливу на продажі в різних розрізах, побудувати сегменти цільових аудиторій. Результатом діагностичної аналітики є побудова інформаційних панелей, що забезпечують візуальну презентацію основних показників бізнесу.

Прогнозна аналітика включає методи побудови моделей прогнозу. Цей тип ана-

літики базується на результатах описової та діагностичної аналітики для побудови моделей, які можуть екстраполювати поведінку бізнес-середовища та підприємства. Зокрема, до методів прогнозу аналітики включено статистичні моделі прогнозування, методи машинного навчання тощо. Наприклад, побудова моделей прогнозу продажів на основі схем покупок та даних про клієнтів дасть змогу оцінити попит на продукцію.

Рекомендаційна аналітика є системою аналітичних можливостей, які використовуються для формалізації найкращих (оптимальних) рішень щодо розрахунку очікуваних майбутніх бізнес-результатів і альтернативних сценаріїв прийняття рішення. Ця аналітика базується на основі прогнозних моделей та дає змогу сценарними маніпулюваннями досягти кращих результатів у бізнесі, використовуючи складні алгоритми автоматизованого прийняття рішень.

Ці типи аналітики впроваджуються послідовно, хоча для деяких цілей достатньо описової чи діагностичної аналітики. Типи аналітики та відповідні методи схематично наведено на рис. 1.

Величезні обсяги даних, які характеризують зовнішнє бізнес-середовище та діяльність підприємства, не дають змоги проаналізувати та побудувати сценарії прийняття рішень без сучасних інформаційних технологій. Інформаційні технології в бізнес-аналізі змінюють не лише традиційні методи управління бізнесом, а й дають змогу аналізувати нові джерела інформації, методи зведення та систематизації і, відповідно, побудови інформаційних панелей. Під програмним забезпеченням бізнес-аналітики будемо розуміти відповідні інструменти, які допомагають збирати, зберігати та візуалізувати різні дані для прийняття рішень. Доступність програмного забезпечення бізнес-аналітики додатково поліпшується хмарними технологіями та сервісами, тому використання інформаційних технологій бізнес-аналітики є необхідною умовою управління бізнесом. Правильна постановка завдань, які вирішуватимуться за допомогою систем бізнес-аналітики, є одним з основних етапів успішного впровадження такого програмного забезпечення на підприємствах. Сукупність завдань бізнес-аналітики залежить від глибокого розуміння менеджерами бізнес-процесів підприємства та визначення бізнес-вимог. На рис. 2 наведено дані про найпоширеніші

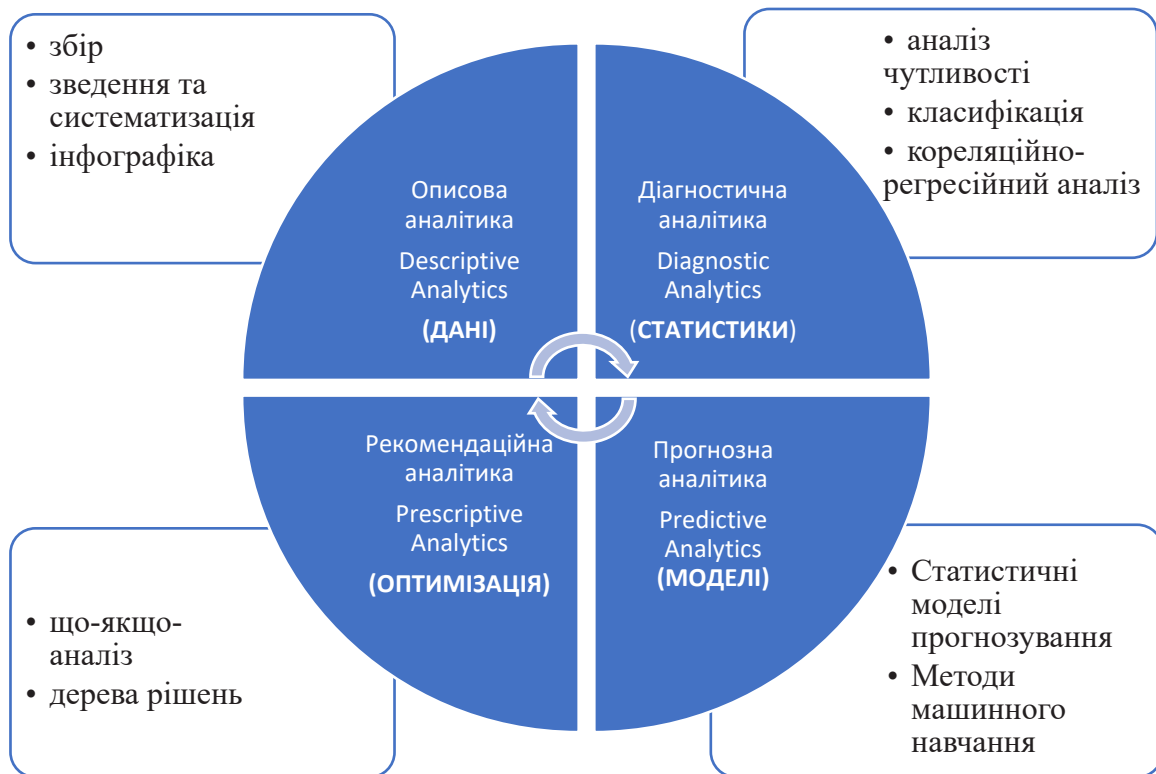


Рис. 1. Типи та методи бізнес-аналітики

Джерело: побудовано авторами на основі [1–4]

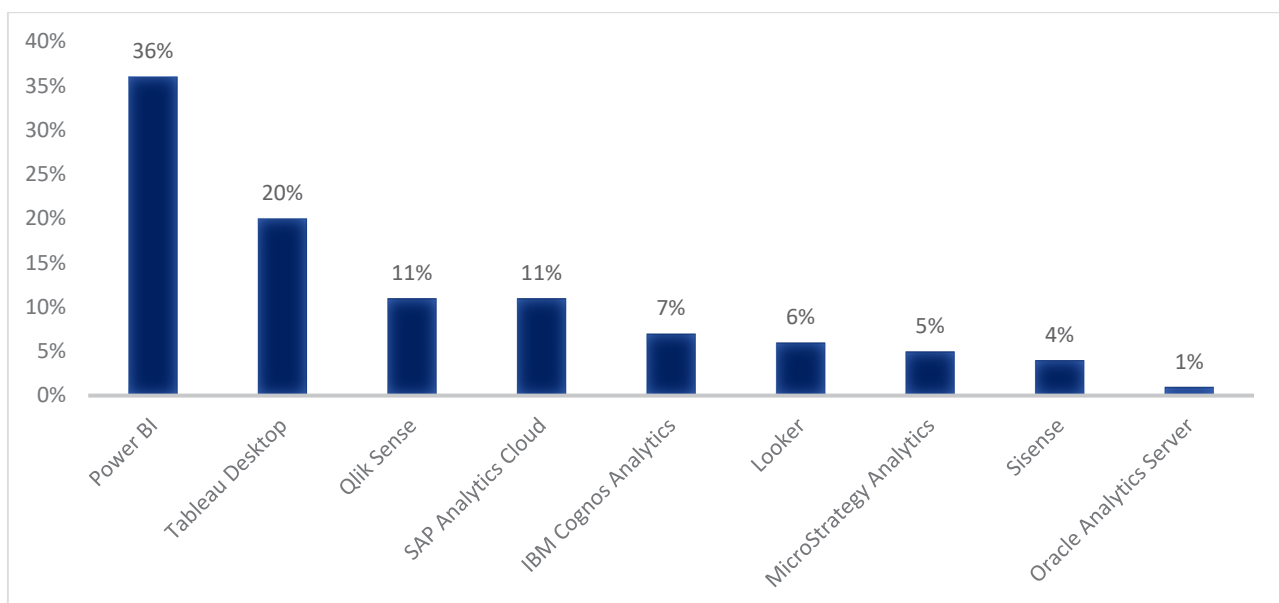


Рис. 2. Частка ринку програмного забезпечення бізнес-аналітики у 2021 р. у світі

Джерело: складено за [9]

системи програмного забезпечення бізнес-аналітики у 2021 р.

Проаналізуємо основні характеристики лідерів ринку програмного забезпечення бізнес-аналітики Tableau та Power BI. Tableau (рис. 3) – це програмне забез-

печення бізнес-аналітики для виявлення та візуалізації даних. Tableau підтримує значну кількість джерел даних, зокрема Microsoft Excel, Oracle, Microsoft SQL, Google Analytics тощо. Tableau пропонує три версії програмного забезпечення:

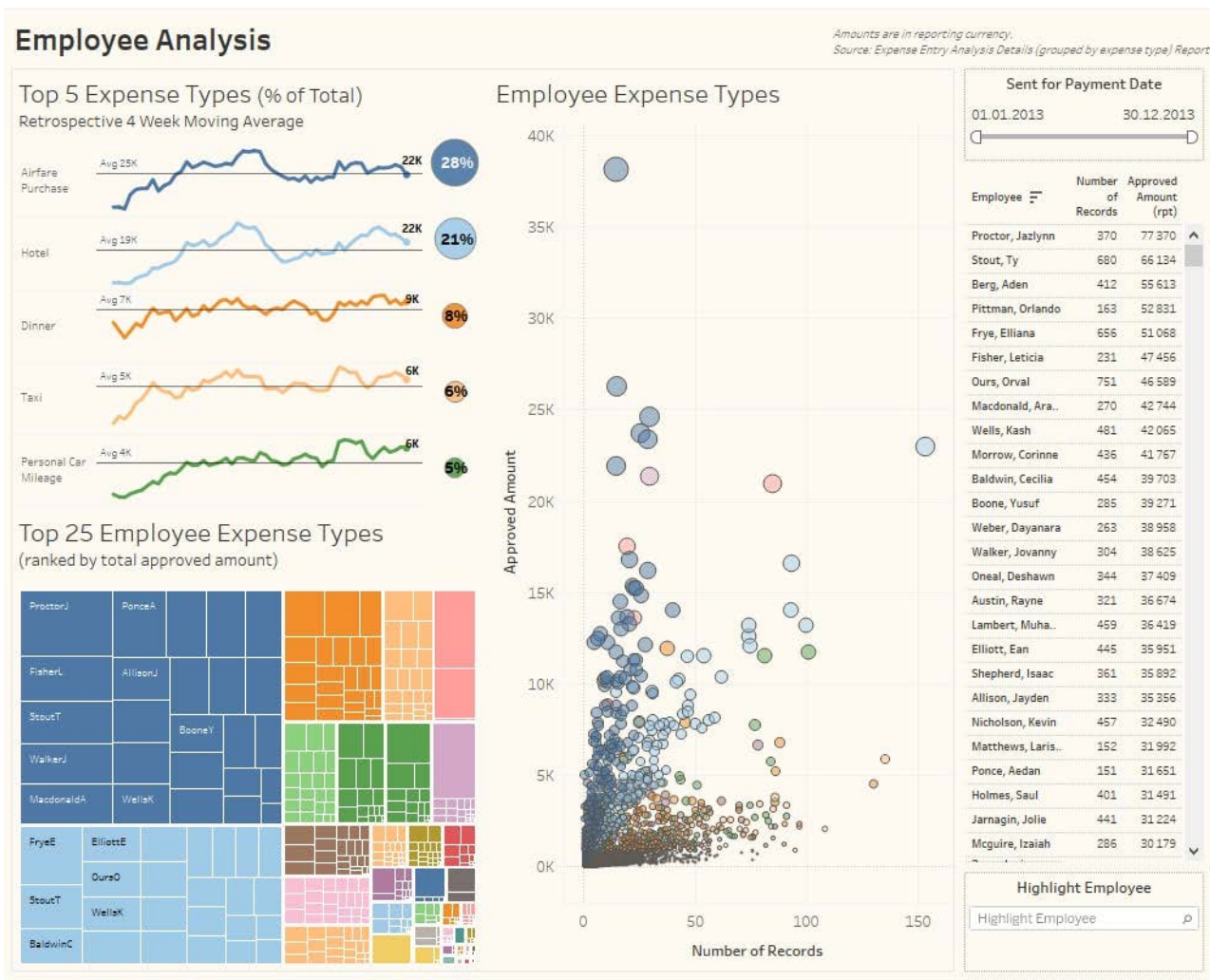


Рис. 3. Дашборд у Tableau

Tableau Desktop (локальна версія), Tableau Server (мережева версія) та Tableau Online (хмарна версія). Tableau є продуктом, який відомий своєю простотою для користувача та пропонує широкий набір діаграм, у тому числі для багатовимірних даних. У Tableau доступна функція глибокого аналізу даних, при цьому не вимагаючи від користувача знання написання програмного коду. Отже, Tableau – серія продуктів візуалізації і обробки даних, яка використовується для створення бізнес-аналітики та візуальної звітності. Продукти Tableau входять в категорію продуктів self-service, тобто надають увесь необхідний інструментарій для самостійної роботи користувача.

Microsoft Power BI (рис. 4) – це вебнабір інструментів бізнес-аналітики, який відрізняється якісною та швидкою візуалізацією даних. Він дає змогу користувачам визначати та аналізувати тенденції в режимі реального часу. Оскільки це вебверсія, то до Microsoft Power BI можна отримати

доступ із будь-якої локації, де є доступ до мережі Інтернет. Інтеграція додатків, побудов звітів та інформаційних панелей також забезпечується в онлайн-режимі. Значною перевагою Microsoft Power BI є його візуальна схожість з іншим популярним програмним продуктом – електронними таблицями Microsoft Excel. Багато функцій, які використовуються у Microsoft Power BI для створення правил, формул, діаграм і таблиць, виглядає так само, як і в Microsoft Excel, що є звичним для користувачів.

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз систем Tableau та Power BI.

Візуальний аналіз пошукових запитів у Google за останні п'ять років показує, що користувачі мережі приблизно втричі частіше шукали термін Tableau, ніж Power BI. Разом із тим спостерігаємо, що з кожним роком кількість запитів Power BI наближається до Tableau (рис. 5).

Висновки. У результаті проведеного аналізу встановлено фундаментальні основи

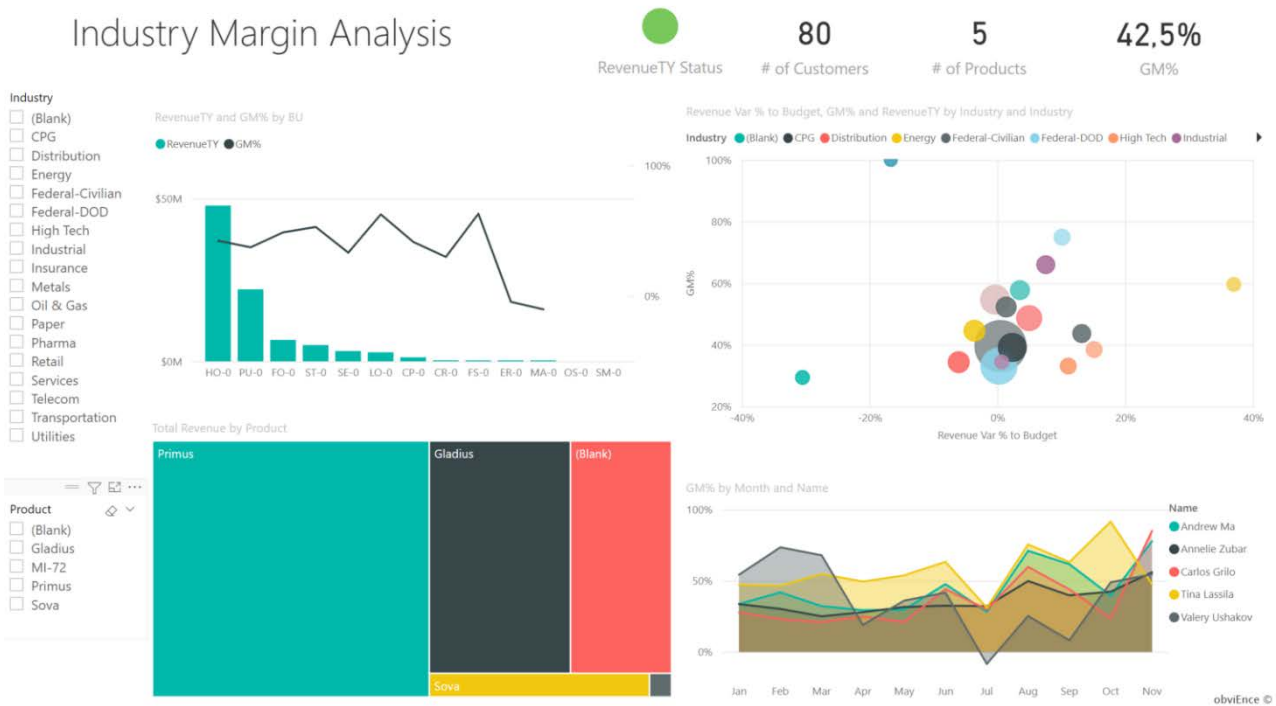


Рис. 4. Візуалізація даних у Power BI

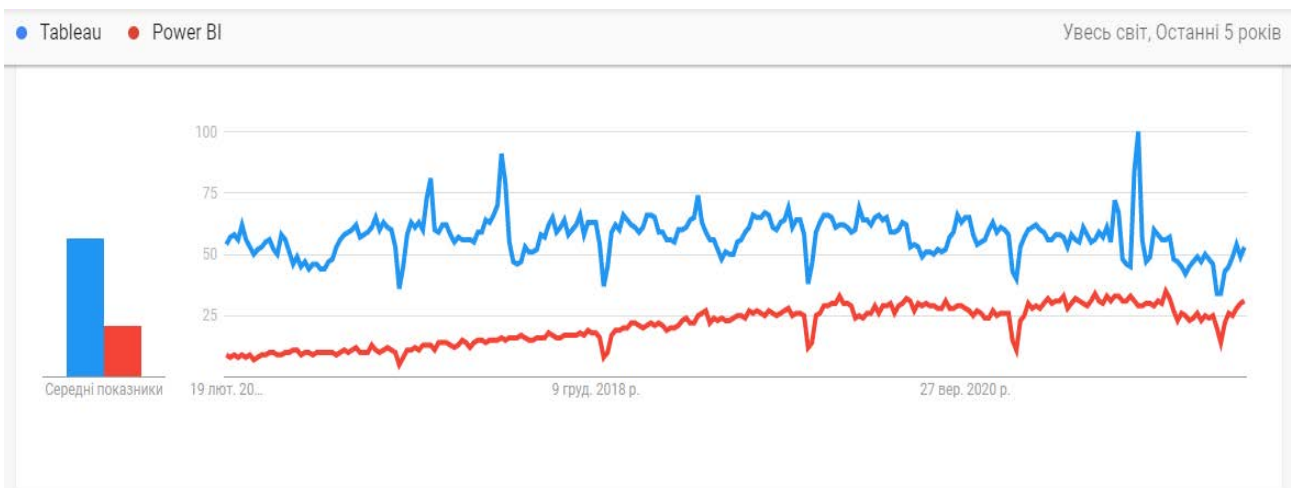


Рис. 5. Обсяг пошукових запитів Tableau та Power BI у Google

Таблиця 1

Порівняльний аналіз систем Tableau та Power BI

Характеристика	Tableau	Power BI
Компанія-виробник	Salesforce	Microsoft
Рік випуску	2003	2013
Інтерфейс користувача	Інтуїтивно зрозумілий	Аналогічний іншим продуктам сімейства Microsoft
Операційні системи	Microsoft Windows, mac OS	Microsoft Windows
Мова інтерфейсу	Англійська	Мультимовність
Джерела даних	Більшість поширених баз даних та сервісів	Обмежені (порівняно з Tableau)
Машинне навчання	Інтеграція з Python та R	Інтеграція з Microsoft Azure
Ціна	Вища вартість	Нижча вартість

Джерело: побудовано авторами за даними [10]

застосування методів бізнес-аналітики в управлінській діяльності. Проведено аналіз основних характеристик лідерів ринку програмного забезпечення бізнес-аналітики Tableau та Power BI. Указані системи набули значного поширення завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу користувача, зручним інструментам багатомірного аналізу та візуалізації даних у вигляді дашбордів.

Під час вибору того чи іншого програмного продукту користувачам варто звернути увагу на такі характеристики:

- можливість інтеграції з різними джерелами даних;
- ергономічність візуалізації даних і панелі інструментів;
- доступний набір показників аналітики;
- наявність підтримки гаджетів та мобільних пристроїв;
- функції інтеграції великих масивів даних;
- вартість упровадження, експлуатації та програмної підтримки;
- можливість аналітичної онлайн-обробки даних.

Подальші наукові дослідження будуть пов'язані з практичним використанням інструментів бізнес-аналітики в умовах концепції «Промисловість 4.0», що передбачає автоматичне генерування та аналіз великих масивів даних за допомогою алгоритмів штучного інтелекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Giles Hindle, Martin Kunc, Michael Mortensen, Asil Oztekin, Richard Vidgen. Business analytics: Defining the field and identifying a research agenda. *European Journal of Operational Research*. 2020. Volume 281. Issue 3. P. 483–490. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.10.001>
2. Suryanarayanan Krishnamoorthi, Saji K. Mathew. Business analytics and business value: a comparative case study. *Information & Management*. 2018. Volume 55. Issue 5. P. 643–666. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.01.005>
3. Clyde Holsapple, Anita Lee-Post, Ram Pakath. A unified foundation for business analytics. *Decision Support Systems*. 2014. Volume 64. P. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.05.013>
4. Yanqing Duan, Guangming Cao, John S. Edwards. Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*. 2020. Volume 281. Issue 3. P. 673–686. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.021>
5. Arafat Salih Aydinera, Ekrem Tatoglub, Erkan Bayraktarc, Selim Zaimd, Dursun Delene. Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*. 2019. Volume 96. P. 228–237. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.028>

6. Гафіяк А.М. ІТ-технології та бізнес-аналітика. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 933–937.
7. Штефан Б. Бізнес-аналітика на підприємствах: зміст і технології організації. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 2(24). С. 456–471.
8. Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press. 2007. 218 p.
9. 49 Shocking Business Intelligence Statistics for 2021. URL: <https://www.trustradius.com/vendor-blog/business-intelligence-statistics-and-trends> (дата звернення: 11.02.2022).
10. Ankit Kumar. Power BI vs Tableau: Comparison Between Top Two BI Tools. URL: <https://dzone.com/articles/power-bi-vs-tableau-comparison-between-top-two-bi> (дата звернення: 11.02.2022).

REFERENCES:

1. Giles Hindle, Martin Kunc, Michael Mortensen, Asil Oztekin, Richard Vidgen (2020) Business analytics: Defining the field and identifying a research agenda. *European Journal of Operational Research*, vol. 281, issue 3, pp. 483–490. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.10.001>
2. Suryanarayanan Krishnamoorthi, Saji K. Mathew (2018) Business analytics and business value: a comparative case study. *Information & Management*, vol. 55, issue 5, pp. 643–666. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.01.005>
3. Clyde Holsapple, Anita Lee-Post, Ram Pakath (2014) A unified foundation for business analytics. *Decision Support Systems*, vol. 64, pp. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.05.013>
4. Yanqing Duan, Guangming Cao, John S. Edwards (2020) Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, vol. 281, issue 3, pp. 673–686. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.021>
5. Arafat Salih Aydinera, Ekrem Tatoglub, Erkan Bayraktarc, Selim Zaimd, Dursun Delene (2019) Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, vol. 96, pp. 228–237. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.028>
6. Ghafijak A.M. (2018) IT-tehnologhiji ta biznes-analytika [IT technology and business analytics]. *Ekonomika ta suspijstvo*, no 15, pp. 933–937.
7. Shtefan B. (2014) Biznes-analytika na pidpriemstvakh: zmist i tekhnohii orhanizatsii [Business analytics in enterprises: the content and technology of the organization]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*, no. 2(24), pp. 456–471.
8. Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris (2007) *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press, 218 p.
9. 49 Shocking Business Intelligence Statistics for 2021. Available at: <https://www.trustradius.com/vendor-blog/business-intelligence-statistics-and-trends> (accessed 11 February 2022).
10. Ankit Kumar. Power BI vs Tableau: Comparison Between Top Two BI Tools. Available at: <https://dzone.com/articles/power-bi-vs-tableau-comparison-between-top-two-bi> (accessed 11 February 2022).

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

Випуск 45

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,84.
Підписано до друку 30.03.2022 р.
Замов. № 0322/114. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а
Телефони: +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.