

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРИАЗОВСЬКИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК**

**Електронний науковий журнал**

4(27) 2021

**Запоріжжя  
2021**

## **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

### **Головний редактор:**

*Гальцова Ольга Леонідівна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету).*

### **Члени редакційної колегії:**

*Бондаренко Світлана Анатоліївна – доктор економічних наук (старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів і структур Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України).*

*Виговська Валентина Вікторівна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»).*

*Козирєва Олена Вадимівна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету).*

*Мінакова Світлана Михайлівна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри підприємництва і маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу).*

*Ненно Ірина Михайлівна – доктор економічних наук, доцент (професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова).*

*Новікова Марина Миколаївна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова).*

*Ткач Вікторія Олександрівна – доктор економічних наук, професор (декан факультету інноваційних технологій харчування і ресторано-готельного бізнесу Одеської національної академії харчових технологій).*

*Трохимець Олена Іванівна – доктор економічних наук, професор (професор кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету).*

*Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри обліку та оподаткування Запорізького національного університету).*

*Шульц Світлана Леонідівна – доктор економічних наук, професор (завідувач відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»).*

*Якименко-Терещенко Наталія Василівна – доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економічного аналізу та обліку Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»).*

*Ян Польцин – доктор економічних наук, професор (Державна вища школа імені Станіслава Сташица в м. Піла, Польща).*

**Електронна сторінка видання: <http://pev.kpu.zp.ua>**

Видання входить до категорії «Б» «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

**Рекомендовано до поширення в мережі інтернет відповідно до рішення Вченої ради  
Класичного приватного університету  
(від 31 серпня 2021 року протокол № 1)**

## СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 004.9:(378+68)

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-1>

**Краус К.М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління  
Київського університету імені Бориса Грінченка

**Краус Н.М.**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів та економіки  
Київського університету імені Бориса Грінченка

**Осецький В.Л.**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної теорії, макро- та мікроекономіки  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Kraus Kateryna**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer of the Department of Management  
Borys Grinchenko Kyiv University

**Kraus Nataliia**  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Finance and Economics  
Borys Grinchenko Kyiv University

**Osetskyi Valerii**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomic  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

### ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА І ПОГЛИБЛЕННЯ ЙОГО ВІРТУАЛІЗАЦІЇ

### DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF DYNAMICS OF GLOBAL ENVIRONMENT AND DEEPENING OF ITS VIRTUALIZATION

#### АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано авторське бачення тенденцій, що простежуються в ході цифрової трансформації підприємництва, до яких віднесено цифровий розвиток пріоритетних сфер життєдіяльності, посилення гнучкості бізнес-процесів та їх оптимізацію, зміну бізнесових цінностей, розвиток цифрової інфраструктури, використання нових ринкових можливостей, роботу даних, розвиток цифрових компетенцій та навичок громадян, цифрову стратегію та цифрову культуру, підвищена якість обслуговування, цифрове партнерство і співпрацю, інноваційні можливості для розвитку цифрового бізнесу. Визначено сутнісні характеристики цифрових двійників, що пропонують відчутні переваги в ході функціонування цифрового підприємництва. Авторами зазначено, що кінцева мета цифрового двійника в переробній промисловості полягає у створенні замкнутого зворотного зв'язку між віртуальним і реальним виробництвом за рахунок використання правильної цифрової інфраструктури. Проведено аналіз досвіду роботи в умовах віртуальної реальності під час пандемії компаній, що є технологічними гігантами, щодо з'ясування переваг і витрат від віртуалізації та цифровізації підприємницької діяльності. Серед переваг цифрової трансформації підприємництва названо підвищення ефективності наявної інфраструктури, виникнення нових бізнес-моделей,

збільшення виручки або скорочення витрат у наявних бізнес-моделях.

**Ключові слова:** цифрове підприємництво, цифрові двійники, глобальні тенденції, віртуальна реальність.

#### АННОТАЦИЯ

В статье обосновано авторское видение тенденций, которые прослеживаются в ходе цифровой трансформации предпринимательства, к которым отнесены цифровое развитие приоритетных сфер жизнедеятельности, усиление гибкости бизнес-процессов и их оптимизация, изменение бизнес-ценностей, развитие цифровой инфраструктуры, использование новых рыночных возможностей, работа данных, развитие цифровых компетенций и навыков граждан, цифровая стратегия и цифровая культура, повышенное качество обслуживания, цифровое партнерство и сотрудничество, инновационные возможности для развития цифрового бизнеса. Определены существенные характеристики цифровых двойников, предлагающие ощутимые преимущества в ходе функционирования цифрового предпринимательства. Авторами отмечено, что конечная цель цифрового двойника в перерабатывающей промышленности заключается в создании замкнутой обратной связи между виртуальным и реальным производством за счет использования правильной цифровой инфраструктуры.

Проведен аналіз опыта работы в условиях виртуальной реальности во время пандемии компаний, являющихся технологическими гигантами, касательно выяснения преимуществ и потерь от виртуализации и цифровизации предпринимательской деятельности. Среди преимуществ цифровой трансформации предпринимательства названо повышение эффективности существующей инфраструктуры, возникновение новых бизнес-моделей, увеличение выручки или сокращение затрат у имеющихся бизнес-моделей.

**Ключевые слова:** цифровое предпринимательство, цифровые двойники, глобальные тенденции, виртуальная реальность.

#### ANNOTATION

The article substantiates author's vision of the trends observed during digital transformation of entrepreneurship, which include digital development of priority areas of life, increasing flexibility and acceleration of business processes and their optimization, changing business values, development of digital infrastructure, use of new market opportunities, data operation, development of digital competencies and skills of citizens, digital strategy and digital culture, improved quality of service, digital partnership and cooperation, innovative opportunities for digital business development. The study found that high quality of digitization of business processes allow you to make a set of digital solutions in the field of software and automation. The essential characteristics of digital duplicates are determined, which offer tangible advantages in the functioning of digital entrepreneurship. Authors note that the ultimate goal of digital counterpart in the manufacturing industry is to create a closed feedback loop between virtual and real production through the use of the right digital infrastructure. The content of digital duplicates at new and operating enterprises is presented. An analysis of the experience of working in virtual reality during pandemic companies that are technology giants in terms of finding out the benefits and losses of virtualization and digitalization of their business. Authors noted that in today's conditions of virtual reality, the Government of Ukraine should pay attention to the negative trend in the real estate market. This trend is caused by restrictions on doing business in the traditional format, the transition to freelancing and the format of virtual reality. It is proved that the concept of digital transformation of entrepreneurship has three main advantages relevant to any type of business: improving the efficiency of existing infrastructure; emergence of qualitatively new business models; increase revenue or reduce costs in existing business models. The authors are convinced that there are three areas in which new digital technologies can be used in business: customer search; operational processes; business model.

**Key words:** digital entrepreneurship, digital duplicates, global trends, virtual reality.

**Постановка проблеми.** Розвиток цифрового підприємництва в умовах віртуальної реальності є одним з найактуальніших у зв'язку з необхідністю забезпечення зростання та оновлення економіки сучасної України. З кожним роком конкуренція на світових ринках тільки зростає, до того ж додалися карантинні обмеження. Постає питання про секрет успішної реалізації продукції національними виробниками продукції і послуг. 17 червня 2021 року на Форумі інноваційних виробництв під час дискусійної панелі "Made in Ukraine на глобальних ринках" вже піднімалися актуальні та вкрай важливі до вирішення питання можливості Уряду підтримки та стимулювання розвитку українського експорту. Обговорювалися шляхи підвищення репутації української продукції і бренду "Made in Ukraine" не лише на зовнішніх ринках, але й всередині країни. Розглядалися можливості Уряду щодо підтримки та стимулювання розви-

тку українського експорту. Однак лише побічно торкалися питання розвитку цифрового підприємництва в умовах віртуальної реальності та глобальних викликів в результаті COVID-19.

Принципи, якими забезпечується цифровий напрям стратегічного розвитку підприємництва, полягає в комплексності забезпечення цифрових технологій у реалізацію бізнес-процесів, адаптивності до вимог цифрового споживача. Вважаємо за потрібне зазначити, що принципами забезпечення соціального напрямку стратегічного розвитку цифрового підприємництва є принципи підзвітності, гуманності, соціальної відповідальності.

Нині підприємства і цілі галузі вибирають для себе шлях цифровізації розвитку як єдину можливість відповідати умовам навколишнього світу, що нестримно змінюються. Завдяки цьому цифрова трансформація промисловості, роздрібною торгівлі, державного сектору та інших сфер вже сьогодні змінює життя кожної людини й кожного підприємства. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, прийнята у 2018 році, вводить у термінологію трансформаційних процесів нове поняття «цифровізація економіки», що передбачає «виробництво, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій» [1]. Отже, питання, які піднімаються нами у статті, є актуальними та запитувані Урядом України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Із дослідженням загальних аспектів цифровізації освіти, економічного змісту освіти покоління цифрових людей в умовах функціонування інноваційно-підприємницьких університетів, а також проблем адаптації традиційного підприємництва до умов віртуальної реальності та цифрової трансформації бізнесу пов'язані імена Н. Андрусак [2], Л. Болдиревої, О. Голобородька, М. Згуровського, О. Криворучко [3], Н. Краус, К. Краус [4], П. Леоненка, О. Манжури [5–6], А. Маслова [7], О. Марченка [8–11], В. Осецького [12–13], В. Штепи [14–15].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас значна кількість актуальних питань, таких як модель цифрової трансформації інституту підприємництва в Україні, переваги від цифрової трансформації підприємництва в умовах віртуалізації, залишається недостатньо розкритою.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є представлення авторського бачення тенденцій, що простежуються в ході цифрової трансформації підприємництва у світі та Україні. До завдань наукового дослідження належать необхідність розкриття змісту роботи цифрових двійників на нових та працюючих підприємствах в умовах віртуальної реальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Засадами цифровізації підприємницької діяльності є функціональна сумісність, операційна взаємодія, комплексування (інтерпе-

рабельність), віртуалізація, децентралізація, взаємодія в режимі реального часу, сервісна орієнтація, модульність, навчання й безперервна професійна освіта, синергетичність та емерджентність. Основні тенденції, що простежуються в ході розвитку цифрового підприємництва, представлені в табл. 1.

Для того, щоб у сучасних умовах господарювання компанії могли отримати максимум користі від цифровізації, концерн “Siemens” розробив систему Digital Enterprise, що являє собою комплекс цифрових рішень у галузі програмного забезпечення та автоматизації. Він дає змогу підприємствам галузі дискретного і безперервного виробництва збільшувати швид-

кість, гнучкість та ефективність роботи. Комплекс Digital Enterprise пропонує компаніям будь-якої галузі інтегрувати і цифровізувати свої бізнес-процеси з максимальним ступенем гнучкості і швидкості трансформації.

Цілісний підхід концерну “Siemens” включає рішення в галузі розроблення продуктів, інженерно-технічного проектування процесів та установок, введення в експлуатацію та експлуатації, а також надання сервісних послуг. Така цифрова платформа створена для спільної роботи задля об’єднання постачальників та інтралогістики. Сьогодні підприємства можуть розпочати цифровізацію на будь-якому етапі виробничо-збутового ланцюжка, впроваджую-

Таблиця 1

## Тенденції, що простежуються в ході цифрової трансформації підприємництва

Тенденція	Коротка характеристика
Цифровий розвиток пріоритетних сфер життєдіяльності	Постійне щорічне зростання частки доходів від надання інтернет-послуг; трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування та експлуатації обладнання в мережах мовлення; поштової та кур’єрської діяльності.
Посилення гнучкості і прискорення бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів	Впровадження телекомунікаційних мереж мобільного зв’язку третього і четвертого поколінь (3G і 4G) в ході відцифрування бізнес-процесів. Цифровізація дає змогу спростити і прискорити процеси за рахунок виключення затримок, пов’язаних з людським фактором. Спрощення і прискорення процесів скорочує операційні витрати та підвищує ефективність співробітників.
Зміна бізнес-цінностей	Змінюється спосіб споживання послуг: від банкінгу і ритейла до Інтернету речей. Клієнтові стає принципово важливо купувати продукти й послуги повноцінно та дистанційно, отримувати оперативну підтримку цілодобово і без відвідування офісів.
Розвиток цифрових інфраструктур	Впровадження цифрових трансформацій щодо глобалізації світової мережі інтернет-порталів. Цифрові технології дають змогу підприємствам контролювати і використовувати всі форми цифрових каналів і точок зору. Завдяки цьому підприємства можуть розширити свою цільову аудиторію та географічне охоплення.
Використання нових ринкових можливостей	За появи нових бізнес-можливостей підприємство з високим рівнем розвитку цифрових технологій може скористатися ними швидше, ніж конкуренти.
Робота з даними	Визначення й побутова системи управління ціннісними пропозиціями. На основі даних моделюється клієнтська поведінка, прогнозується попит, формуються переваги й навіть адаптуються продукти та послуги.
Розвиток цифрових компетенцій та навичок громадян	Підвищення попиту споживачів на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні послуги.
Цифрова стратегія та цифрова культура	Підвищення кваліфікації і залучення співробітників на основі розвитку цифрової культури і мислення. Разом з новими технологіями приходять нові посади та організаційні структури.
Клієнтський сервіс; підвищена якість обслуговування клієнтів	Цифровізація покращує всі аспекти обслуговування замовників і сприяє його персоналізації. Це ключ до формування, збереження та розвитку зв’язків із замовниками, необхідний для довгострокового успіху в агресивному, висококонкурентному середовищі. Для розміщення споживача слід впроваджувати інструменти омніканальності, аналітики, варіативності, скорингу, адаптованості і прогнозування. Це дає змогу адекватно реагувати на зміни ринку. Клієнт сьогодні там, де йому вчасно, зручно, комфортно і швидко нададуть продукт або послугу.
Цифрове партнерство та співпраця	Створення і розвиток цифрових платформ для взаємодії з партнерами. Цифрове партнерство стає одним із важливих чинників масштабування, що дає змогу цифровим підприємствам незалежно від географії присутності вести бізнес в будь-якій точці планети.
Інноваційні можливості для розвитку цифрового бізнесу	Цифрова трансформація відкриває можливості до інноваційних способів розвитку підприємств. Хмарні технології дають змогу працювати над одним проектом кільком командам одночасно і ефективно використовувати ресурси компанії. Готові рішення дають змогу економити час на вирішення завдань. Сучасні технології цифрової трансформації зробили нижчим поріг входу до багатьох сфер. Перехід до моделі постійного експериментування. Якщо раніше продуктом був результат великого попереднього маркетингового дослідження та експертного формулювання, то сьогодні можливості цифрових технологій і швидкість змін на ринках змушують бізнес постійно випробовувати і тестувати свої рішення.

Джерело: згруповано авторами на основі [1; 8; 9]



чи її як на нових, так і на вже діючих цифрових підприємствах, використовуючи для цього стандартизовані та відкриті інтерфейси.

Цифрове підприємство пропонує відчутні переваги за рахунок роботи цифрових двійників, які являють собою віртуальне представлення реально наявної системи. Вони дають змогу отримати уявлення про весь життєвий цикл обладнання та оптимізувати його як для нових, так і для вже наявних заводів і проєктів [16].

Комплексна концепція цифрових двійників підприємництва складається з трьох форм, а саме цифрового двійника продукту, цифрового двійника виробництва й цифрового двійника характеристик продукту та виробництва. Завдяки широкому експертному досвіду в цій сфері та оптимізованому інструментарію “Siemens” є єдиною компанією, яка пропонує цілісний підхід. Цінність цифрового двійника полягає у виконанні сценаріїв і прогнозуванні майбутньої продуктивності (табл. 2).

Кінцева мета цифрового двійника в переробній промисловості полягає у створенні замкнутого зворотного зв'язку між віртуальним і реальним виробництвом за рахунок використання правильної цифрової інфраструктури. Завдяки такому зв'язку двійник характеристик реального виробництва дає змогу розробити сценарії оптимізації у віртуальному виробництві. Після успішного моделювання та впровадження цих сценаріїв цикл починається спочатку.

На основі проведеного аналізу літературних джерел ми дійшли висновку, що цифрова трансформація підприємства являє собою впровадження сучасних технологій у його бізнес-процеси. Це розуміння передбачає не лише установку сучасного устаткування або програмного забезпечення, але й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх

комунікаціях. В результаті цього підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія отримує репутацію прогресивної і сучасної. Новітні цифрові технології процесу цифровізації приводять до інноваційних перетворень у всіх сферах діяльності підприємства та спонукають до створення нових бізнес-моделей.

У сучасному бізнесі в Україні широко використовуються технології інформаційно-пошукових систем, розміщення реклами та продаж товарів в Інтернеті, електронних платежів, електронних тендерів, електронних карткових розрахунків (зокрема, з оплати праці), автоматизованих систем обліку заробітної плати та обліково-звітних процесів, електронних систем охорони та пожежної безпеки, електронних систем збору інформації контрольно-вимірювальних пристроїв, мобільний та селекторний зв'язок тощо.

Згідно з новим дослідженням Bloomberg Economics, 50 найбільших світових компаній збільшили свою капіталізацію на \$4,5 трлн. у 2020 році, в результаті чого їхня сукупна вартість склала близько 28% світового ВВП. Три десятиліття тому еквівалентна цифра становила менш як 5%. Це лише один з показників того, як великі компанії стали домінувати у світовій економіці, а цифрове підприємство набуває все більшого поширення. У 2020 році 50 найбільших компаній мали \$1,8 трлн., чого достатньо для більш ніж п'ятикратного фінансування усіх їхніх капітальних витрат за рік. При цьому бізнес-гіганти продемонстрували високу рентабельність і платять менше податків, ніж у минулі десятиліття. Дослідження Bloomberg Economics показує, що їх середня ефективна податкова ставка з 35% у 1990 році знизилась до 17% у минулому році, а рентабельність злетіла із 7%

Таблиця 2

### Зміст роботи цифрових двійників на нових та працюючих підприємствах

Цифрові двійники для нових підприємств	Цифрові двійники для працюючих підприємств
Створення віртуального виробництва здійснюється на етапі проєктування процесів і установок. Концерн «Сіменс» надає цілісний набір інструментів для проєктування, моделювання та конструювання підприємств переробної промисловості. Використовуючи як основу такі платформи для спільної роботи, як SOMOS, і забезпечуючи повну інтеграцію даних на етапах від проєктування до конструювання і введення в експлуатацію, розробники системи автоматично створюють цифрового двійника установки з автоматизацією процесів, готового до впровадження в реальному виробництві з мінімальними зусиллями, що дає змогу зменшити витрати на проєктування і скоротити час на виробництво.	На діючих підприємствах технологічні процеси, апаратне й програмне забезпечення можуть використовуватися без змін десятиліттями. Однак і в цьому разі цифровий двійник може виявитися дуже корисним для оптимізації наявних технологічних процесів та об'єктів. Цей цифровий двійник дає змогу аналізувати інформацію щодо роботи заводу. При цьому заходи з модернізації і технічного обслуговування ґрунтуються на документації в початковому вигляді та відповідних даних з експлуатації заводу. За рахунок цього значно скорочуються час пошуку і кількість помилок.
В реальному світі системи управління технологічними процесами та виробничими операціями (МOM) концерну “Siemens” забезпечують надійну роботу виробництва, а також допомагають збирати необхідні дані для створення цифрового двійника. Такий двійник, створений на основі реальних виробничих систем і збагачений отриманими з Інтернету речей даними, оптимізує виробництво та обслуговування критично важливих об'єктів.	Завдяки інтегрованим робочим процесам створений цифровий двійник постійно оновлюється аж до закінчення терміну служби установки, отже, зв'язок між віртуальним і реальним виробництвом здійснюється у вигляді замкнутого циклу.

Джерело: згруповано авторами на основі [16]

до 18% за той же період. Вони також інвестують меншу частину своїх доходів у створення робочих місць. Якщо у 1990 році "IBM" – тоді найбільша у світі публічна компанія – спрямувала 9% своїх доходів на капітальні витрати, то у 2020 році "Apple", яка нині замінила її на першому місці, витратила лише 3%.

Переваги, якими користуються мегакомпанії, стали особливо очевидними під час пандемії, і це одна з причин, чому питання про регулювання їх діяльності опинилось на порядку денному в багатьох країнах. Технологічні гіганти, такі як Amazon.com, мають цифрові бізнес-моделі, які найбільше адаптовані для карантинних обмежень. Водночас державні заходи з порятунку суб'єктів господарювання економіки найкраще спрацювали саме для найбільших компаній, які отримали доступ до дешевих кредитних ресурсів, податкових канікул та безповоротної фінансової допомоги. Зазначимо, що зростання частки компаній Китаю у топ-50 сталося через вибуття зі списку європейських компаній, кількість яких скоротилася з 15 до 7 у 2020 році. Нині Європа працює над механізмами оподаткування таких компаній, як "Amazon" і "Alphabet", беручи до уваги місце отримання їх доходів, а не місце реєстрації.

Наслідки цифрової трансформації в бізнес-моделях різноманітні. Наприклад, цифрові технології дають змогу переорієнтувати межі фірм на більш глобальні рівні. Загальні цифрові моделі бізнесу, як правило, приводять до більш високого рівня взаємодії між різними учасниками. Такі підприємства, як правило, конкурують у більших масштабах, аніж традиційні підприємства через низькі географічні межі та потреби в ресурсах для задоволення клієнтів. Оскільки витрати на пошук та спілкування значно знизились, операційні витрати, як правило, набагато нижчі, ніж для традиційних підприємств. Інтернет-технології посилили рівень конкуренції, скоротили входні бар'єри, привели до більшої кількості товарів-замінників і збільшили силу споживачів. Отже, можливості отримання прибутку зменшилися в більшості галузей. Як наслідок, цифрові підприємства стимулюють економічний розвиток середовища, що часто характеризується динамічною конкуренцією та високим споживчим надлишком.

Переваги, які отримує підприємство від цифрової трансформації бізнес-процесів, залежать від виду завдань, що виконують працівники. Чим складнішими є завдання, тим глибшим є рівень цифрової трансформації, який потрібен підприємству для підвищення загальної ефективності. За рівнем складності завдання ранжуються таким чином (від більш простих до найскладніших):

- повторювані завдання;
- адміністративні завдання;
- завдання рівня підрозділу;
- завдання рівня підприємства;
- експертні завдання.

Зрештою, головна мета цифрової трансформації полягає в тому, щоб співробітники підприємства виконували тільки експертні, тобто найбільш унікальні, завдання, які важко скопіювати або точно повторити. Решта завдань може бути виконана з мінімальною участю працівників і з максимальним залученням потужного цифрового інструментарію, а також підвищенням ефективності їх роботи.

Є потреба в сучасних умовах віртуальної реальності звернути увагу на негативну тенденцію, що склалася на вітчизняному ринку нерухомості. Так, на ньому спостерігається тенденція до падіння попиту на офісні приміщення у 2020 році, це ж продовжиться у 2021 році. За даними NAI Ukraine, вакантних офісних площ більше. Якщо у 2019 році вакантність становила 7%, то у 2020 році цей показник перебував на рівні 12,5%. Орендодавці змушені враховувати побажання клієнтів і погоджуватися на чималі знижки, а саме в межах 20–70% залежно від договірних умов. Відстрочки за платежами на 2–3 місяці, тобто своєрідні орендні канікули, стають звичною практикою. Така тенденція викликана обмеженнями щодо ведення бізнесу в традиційному форматі, переходом на віддалену роботу (фрілансерство) та переходом підприємства в простір віртуальної реальності.

Найменше від пандемії потерпав ринок коворкінгів. Кількість відкритих просторів зростає. У Києві вже налічується понад 50 локацій такого формату, а їхня площа наближається до 100 тис. м<sup>2</sup>, що майже вдвічі більше, ніж на початку 2020 року. При цьому дефіцитні площі в сучасних бізнес-центрах класу А та Б майже не звільнялись. Це є свідченням того, що компанії планують повертатись в офіси. Ті площі, які звільнялись у 2020 році, миттєво заповнювались новими орендарями, які прагнули покращити рівень офісної інфраструктури, тому орендні ставки на якісну нерухомість майже не змінились. Щодо попиту на «радянські» офіси, то він суттєво впав, і їх більшість стоять напівпорожніми, не будучи актуальними навіть за суттєво нижчими орендними ставками. Проте це не є довгостроковим трендом. Із завершенням вакцинації населення більшість компаній планує повертати співробітників в офіси. Зокрема, варто зазначити, що західними дослідженнями засвідчено факт того, що лише 15% людей можуть довгостроково працювати вдома настільки ж ефективно, як в офісі.

Сьогодні вже спостерігається декілька суттєвих змін у підході до створення корпоративних офісів, а також ми маємо таку трансформацію парадигми оренди офісів, торгових та виробничих приміщень як в Україні, так і у світі:

- компанії прагнуть орендувати 50–70% робочих місць від загальної кількості співробітників через запровадження гнучкого режиму знаходження в офісі (2–3 дні в офісі/2–3 дні роботи з дому);
- відмова від довгострокових контрактів; компанії відмовляються підписувати контрак-

ти на 3–5 років, як раніше; замість цього вони шукають можливість підписати угоду на строк 1–2 роки з можливістю розірвати в односторонньому порядку з попередженням за 1–3 місяці;

– приміщення з готовим ремонтом або фінансування на ремонт з боку орендодавця; у загальній практиці європейських країн орендодавець надає €300–500 на м<sup>2</sup> орендарю для базового ремонту, «ренталізуючи» ці витрати в орендну ставку; тепер ця модель практикується в Україні; компанії не хочуть «закопувати» власний оборотний капітал у приміщення, що їм не належать;

– зонування корпоративних приміщень у форматі коворкінгу; компанії беруть на озброєння напрацювання операторів коворкінгів і трансформують власні офісні площі у формат корпоративного коворкінгу закритого типу.

Частково в Україні розвиток цифрового підприємництва ми спостерігаємо в індустриальних парках, які являють собою концентровані осередки інноваційно-цифрового бізнесу з виробництва, переробки, логістики та науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (R&D). Індустриальні парки створюють основу для об'єднання цифрових підприємств у кластери для зменшення виробничих і операційних витрат, формування ланцюгів доданої вартості, будівництва регіональних інноваційних екосистем. Яскравим прикладом такого парку в Україні є Індустриальний парк «Біла Церква», що являє собою великий інвестиційний проект, метою якого є створення інфраструктури та умов для промислового розвитку України щодо становлення Індустрії 4.0.

Основна відмінність індустриального парку полягає у його орієнтації на створенні відцифрованої екосистеми, виробничих, логістичних та інших кластерів в умовах віртуальної реальності. Індустриальні парки є драйверами формування нових пропозицій у сфері промислової нерухомості. ІП «Біла Церква» націлений на залучення прямих інвестицій та розширення економічних кластерів міста. Загальна площа ІП «Біла Церква» становить понад 70 га. Індустриальний парк розташований на відстані 75 км від Києва, у місті Біла Церква. Проектом передбачено будівництво промислових і складських об'єктів загальною площею більш ніж 235,4 тис. м<sup>2</sup> для 30 резидентів, а також створення понад 4 000 робочих місць і залучення \$250 млн. Біла Церква з населенням в понад 200 тисяч має дешеві та кваліфіковані трудові ресурси. Ринок праці міста перевищує 150 тис. фахівців та технічних спеціалістів, з яких 9 тис. є безробітними (за методологією МОП). Вже найближчим часом значна кількість цих трудових ресурсів може бути забезпечена робочими місцями завдяки розвитку індустриально-го парку.

**Висновки.** В підсумку зазначимо, що концепція цифрової трансформації підприємства має три основні переваги, актуальні для

будь-якого виду бізнесу, такі як підвищення ефективності наявної інфраструктури; виникнення якісно нових бізнес-моделей; збільшення виручки або скорочення витрат у наявних бізнес-моделях. Цифрова трансформація підприємства виходить далеко за рамки інформаційно-комунікаційних технологій, адже вона має вплив на весь ланцюжок вартості. До того ж ми переконані в тому, що є три ключові напрями, в яких можуть використовуватися нові цифрові технології в ході підприємництва, такі як пошук клієнтів (фірми можуть застосовувати цифрову інформацію та соціальні мережі, щоб залучати своїх клієнтів новими способами, наприклад, вони можуть створювати спільноти цифрових користувачів для надання додаткової вартості); операційні процеси (цифрові технології дають змогу досягти великих результатів в операційній діяльності на всіх етапах ланцюга вартості); бізнес-моделі (цифрова трансформація дає змогу розробляти абсолютно нові форми створення та отримання вартості).

Керуючись низкою актуальних до вирішення питань, на яких ми спробували загострити увагу у статті, залишаємось вірні думці про те, що все ж таки важливо провести в майбутньому дослідження, спрямовані на представлення ефектів від цифрової трансформації. Серед них відзначаємо значне вивільнення робочого часу працівників для зосередження на більш важливих завданнях, зменшення кількості специфічних завдань, покращення узгодженості бізнес-процесів всередині цифрового підприємства, прискорення обробки аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації від 17 січня 2018 року № 67-р. *Законодавство України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 20.07.2021).
2. Andrusiak N.O., Kraus N.M., Kraus K.M. Digital Cubic Space as a New Economic Augmented Reality. *Sci. innov.* 2020. Vol. 16. № 3. P. 92–105. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine16.03.092>
3. Криворучко О., Краус Н., Краус К. Віртуальна реальність національного інформаційно-інноваційного простору. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 22–35. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 14.07.2021).
4. Краус Н., Краус К. Які зміни несе в собі «Індустрія 4.0» для економіки та виробництва? *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 9(208). С. 128–136.
5. Manzhura O., Kraus K., Kraus N. Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18. Art. 57. P. 569–580. URL: [https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021\(2021\).pdf](https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021(2021).pdf) DOI: 10.37394/23207.2021.18.57 (дата звернення: 15.07.2021).
6. Манжура О., Краус Н., Краус К. Навчання цифровому підприємству в умовах віртуальної мобільності: завдання, методи, переваги. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 3–8.



- URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/3.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/3.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-1> (дата звернення: 15.07.2021).
7. Маслов А., Краус Н., Краус К. Інституціонально-еволюційні фрейми ментальності «цифрової людини» як «генетичного коду» цифрового підприємництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8734> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.4 (дата звернення: 30.03.2021).
  8. Marchenko O., Kraus N. Innovative-digital entrepreneurship as key link of Industry X.0 formation in the conditions of virtual reality. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7. № 1. P. 47–56. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/952/1006> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-47-56> (дата звернення: 30.06.2021).
  9. Marchenko O., Kraus N., Kraus K. The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. *Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy* : monograph. Praha : OKTAN PRINT, 2020. P. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.46489/UITCOG0909>
  10. Марченко О., Краус К., Краус Н. Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення Освіти 5.0 та Індустрії Х.0. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 13–17. DOI: 10.32782/2224-6282/165-2
  11. Марченко О., Краус К., Краус Н. Навички та компетенції, що продукуються навчальним курсом «Цифрове підприємництво» в Університеті 5.0. *Держава та регіони*. 2021. № 1(118). С. 6–11.
  12. Осецький В., Краус Н., Краус К. Шерингова економіка: діалектичний розвиток реципрокного обміну в умовах віртуальної реальності та цифрової трансформації. *Економічна теорія*. 2021. № 2. С. 5–19.
  13. Осецький В., Краус Н., Краус К. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786> (дата звернення: 05.07.2021).
  14. Штепа О., Краус К., Краус Н. Індустрія Х.0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.91 (дата звернення: 27.05.2021).
  15. Штепа О., Краус К., Краус Н. Методика викладання цифрового підприємництва в системі економічного навчання в інноваційному університеті. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 7–14.
  16. Цифрове підприємство для безперервного виробництва. *SIEMENS*. URL: <https://new.siemens.com/ua/uk/kompaniya/klyuchovi-temy/tsifrovaya-promyshlennost/bezperervnevyrobnytstvo.html> (дата звернення: 27.07.2021).
  2. Andrusiak N., Kraus N., Kraus K. (2020) Digital Cubic Space as a New Economic Augmented Reality. *Sci. innov.*, vol. 16, no. 3, pp. 92–105. <https://doi.org/10.15407/scine16.03.092>
  3. Kryvoruchko O., Kraus N., Kraus K. (2018) Virtualna realnist natsionalnogo informatsiino-innovatsiinoho prostoru [Virtual reality of the national information and innovation space]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 14, pp. 22–35. Available at: <http://economyand.society.in.ua> (accessed 14 January 2021).
  4. Kraus N., Kraus K. (2018) Yaki zminy nese v sobi "Industria 4.0" dlia ekonomiky ta vyrobnytstva? [What changes does Industry 4.0 bring to the economy and production?]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], no. 9(208), pp. 128–136.
  5. Manzhura O., Kraus K., Kraus N. (2021) Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 18, Art. 57, pp. 569–580. Available at: [https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021\(2021\).pdf](https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021(2021).pdf) DOI: 10.37394/23207.2021.18.57 (accessed 15 June 2021).
  6. Manzhura O., Kraus N., Kraus K. (2021) Navchannia tsyfrivimu pidpriemnytstvu v umovakh virtualnoi mobilnosti: zavdannia, metody, perevagy [Training in digital entrepreneurship in the conditions of virtual mobility: tasks, methods, advantages]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 51, pp. 3–8. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/3.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/3.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-1> (accessed 15 June 2021).
  7. Maslov A., Kraus N., Kraus K. (2021) Instyutsionalno-evoliutsiini freimy mentalnosti "tsyfrovoi liudyny" iak "genetychnogo kodu" tsyrovogo pidpriemnytstva [Institutional-evolutionary frames of the mentality of "digital man" as a "genetic code" of digital entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8734> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.4 (accessed 30 March 2021).
  8. Marchenko O., Kraus N. (2021) Innovative-digital entrepreneurship as key link of Industry X.0 formation in the conditions of virtual reality. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 47–56. Available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/952/1006> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-47-56> (accessed 30 June 2021).
  9. Marchenko O., Kraus N., Kraus K. (2020) The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. *Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy*: monograph. Praha: OKTAN PRINT, 265 p. (pp. 81–91). DOI: <https://doi.org/10.46489/UITCOG0909>
  10. Marchenko O., Kraus N., Kraus K. (2021) Tsyfrovi gradienty iak kliuchovi atributy stanovlennia Osvity 5.0 ta Industrii X.0 [Digital gradients as key attributes of the formation of Education 5.0 and Industry X.0]. *Ekonomichniy prostir* [Economic space], no. 165, pp. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-2>
  11. Marchenko O., Kraus N., Kraus K. (2021) Navychky ta kompetensii, shcho produkuiucia navchalnym kursom "Tsyfrove pidpriemnytstvo" v Universyteti 5.0 [Skills and competencies produced by the course "Digital Entrepreneurship" at the University 5.0]. *Derzhava ta regiony* [State and regions], no. 1(118), pp. 6–11.
  12. Osetskyy V., Kraus N., Kraus K. (2021) Sheryngova ekonomika: dialektychniy rozvytok retsyproknogo obminy v umovakh

## REFERENCES:

1. Kontseptsii rozvytky tsyvrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo ii realizatsii [Concepts of development of digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation], 17 January 2018, no. 67-p. *Legislation of Ukraine*. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (accessed 20 June 2021).

- virtualnoi realnosti ta tsyfrovoy transformatsii [Sharing economics: dialectical development of reciprocal exchange in the conditions of virtual reality and digital transformation]. *Ekonomichna teoriia* [Economic theory], no. 2, pp. 5–19.
13. Osetsyki V., Kraus N., Kraus K. (2021) Sheryngova ekonomika: instytutsionalnyi mdus, universumnist i novelizatsiia rozvytku pidpriemnytstva na virtualnykh tsyfrovyykh platformakh [Sharing economics: institutional mode, universality and novelization of business development on virtual digital platforms]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786> (accessed 05 July 2021).
  14. Shtepa O., Kraus K., Kraus N. (2021) Industriia X.0 i Industriia 4.0 v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta innovatsiinoi strategii rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Industry X.0 and Industry 4.0 in the context of digital transformation and innovative strategy of national economy development]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.91 (accessed 27 May 2021).
  15. Shtepa O., Kraus K., Kraus N. (2021) Metodyka vykladania tsyfrovogo pidpriemnytstva v systemi ekonomichnogo navchannia v innovatsiinomy universyteti [Methods of teaching digital entrepreneurship in the system of economic education at an innovative university]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation], no. 16, pp. 7–14.
  16. Digital enterprise for continuous production. *SIEMENS*. Available at: <https://new.siemens.com/ua/uk/kompaniya/klyuchovi-temy/tsifrovaya-promyshlennost/bezperervne-vyrobnytstvo.html> (accessed 27 July 2021).

## СЕКЦІЯ 2 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.47

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-2>**Лаврик І.Ф.***кандидат технічних наук,  
доцент, професор кафедри менеджменту  
Національного транспортного університету***Артемчук В.О.***старший викладач кафедри менеджменту  
Національного транспортного університету***Разводовська В.О.***старший викладач кафедри менеджменту  
Національного транспортного університету***Lavrik Ivan***Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor, Professor at the Department of Management  
National Transport University***Artemchuk Valentine***Senior Lecturer at the Department of Management  
National Transport University***Razvodovska Victoria***Senior Lecturer at the Department of Management  
National Transport University*

### СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL TRANSPORT MARKET

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сучасний стан міжнародного ринку транспортних перевезень. Встановлено, що транспортна галузь суттєво постраждала від карантинних обмежень через COVID-19. Нині ринок міжнародних транспортних перевезень перебуває в кризовому стані. Досліджено використання основних стратегій діяльності сучасних транспортних підприємств, що здійснюють свою діяльність на ринку міжнародних транспортних перевезень. Визначено основні проблеми сучасної транспортної галузі. Встановлено, що наявні стратегії не задовольняють повною мірою діяльність транспортних підприємств на ринку міжнародних транспортних перевезень. Проведене дослідження дало підстави визначити основний напрям подальшого розвитку транспортних підприємств. Запропоновано використання стратегії інноваційного розвитку транспортної галузі та глобального інвестиційного проектування в постковідних умовах, яка дасть змогу створити сприятливий інвестиційний клімат на міжнародному ринку транспортних перевезень.

**Ключові слова:** міжнародний ринок, транспортні перевезення, COVID-19, стратегічний розвиток, постковідна криза.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено современное состояние международного рынка транспортных перевозок. Установлено, что транспортная отрасль существенно пострадала от карантинных ограничений из-за COVID-19. Сейчас рынок междуна-

рных транспортных перевозок находится в кризисном состоянии. Исследовано использование основных стратегий деятельности современных транспортных компаний, осуществляющих свою деятельность на рынке международных транспортных перевозок. Определены основные проблемы современной транспортной отрасли. Установлено, что существующие стратегии не удовлетворяют в полной мере деятельность транспортных предприятий на рынке международных транспортных перевозок. Проведенное исследование дало основания определить основное направление дальнейшего развития транспортных предприятий. Предложено использование стратегии инновационного развития транспортной отрасли и глобального инвестиционного проектирования в постковидных условиях, которая позволит создать благоприятный инвестиционный климат на международном рынке транспортных перевозок.

**Ключевые слова:** международный рынок, транспортные перевозки, COVID-19, стратегическое развитие, постковидный кризис.

#### ANNOTATION

The current state of the international transport market is considered in the article. It has been established that the transport industry has been significantly affected by quarantine restrictions through COVID-19. At present, in a harsh crisis environment caused by quarantine restrictions through COVID-19, all sectors of the world economy have been affected. As expected, passenger turnover de-

creased in January and May to half of last year and will resume in direct dependence on quarantine measures. The most serious losses are in the railways and aviation, while road transport and public transport in the cities feel somewhat better. Significant reductions are expected in terms of traffic. Thus, international transportation will be reduced by 30–40% due to quarantine restrictions and falling industrial production. Currently, the international transportation market is in crisis. The use of the main strategies of modern transport enterprises operating in the market of international transport was studied. Such strategies are: offensive strategy; adaptation strategy; defense strategy; survival strategy. It is established that these strategies do not fully satisfy the activity of transport enterprises in modern conditions. Analysis of the economic aspect of the external environment allows us to understand how economic resources are formed and distributed at the state level. For most companies, this is the most important condition for their business activity. The main problems of the modern transport industry in the current crisis are identified. It was also determined that the strategies that are popular in the activities of international transport companies, after quarantine restrictions do not perform their function and require careful rethinking. This makes it necessary to use the strategy of "Innovative development of the transport industry and global investment design". It is proposed to use the strategy of innovative development of the transport industry and global investment design in post-flood conditions, which will create a favorable investment climate in the international transport market.

**Key words:** international market, transport transportation, COVID-19, strategic development, post-crisis.

**Постановка проблеми.** Основною метою транспортних підприємств є задоволення зростаючих потреб суспільства у різних видах пересування – основного сучасного засобу пересування населення. Ринок послуг транспортних підприємств являє собою систему економічних відносин, пов'язаних з виробництвом і наданням платних послуг, у результаті яких формуються попит, пропозиція, ціна і якісні характеристики транспортного підприємства [5, с. 181–192]. Нині в жорсткому середовищі кризи, що спричинено карантинними обмеженнями через COVID-19, постраждали всі сектори світової економіки. Пасажирообіг очікувано скоротився у січні, травні до половини минулорічного і відновлюватиметься у прямій залежності від карантинних заходів. Найбільш серйозні втрати спостерігаються у залізниці та авіації, натомість автомобільні перевезення та громадський транспорт у містах почуваються дещо краще. За обсягами транспортних перевезень очікуються значні зменшення. Так, міжнародні перевезення скоротяться на 30–40% через карантинні обмеження і падіння промислового виробництва. В таких умовах необхідно удосконалювати та моніторити ринок міжнародних транспортних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми транспортних перевезень у період COVID-19 охопили науковий світ. Окремі аспекти цієї тематики висвітлені в роботах таких вітчизняних дослідників, як В.І. Бодак [2], Ю.В. Булік [2], М.Я. Городецькій [4], О.С. Дубицький [2], К.А. Компанець [4], Н.Г. Куць [2], Л.О. Литвишко [4]. Теоретико-методичні підходи до вибору стратегій розвитку підприємств, що здійснюють свою діяльність у міжнародних транспортних перевезеннях, висвітлено

у працях провідних зарубіжних та вітчизняних учених, таких як К.П. Болдовська [1], В.А. Замлинський [3], В.В. Коваль [3], В.О. Котлубай [3], О.М. Парубець [6], Р.С. Цубера [1].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте актуальними залишаються питання виходу транспортних компаній на нові міжнародні ринки транспортних послуг та пошуку нових стратегічних рішень їх розвитку і стабілізації бізнесу після кризи, що спричинено COVID-19.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у формуванні стратегічного розвитку міжнародного ринку транспортних перевезень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Транспортний ринок є перспективним з точки зору розвитку бізнесу, адже останніми роками він показує зростання на тлі кризових процесів економіки. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, в галузі існує низка перешкод, що негативно впливають на її розвиток. До основних проблем слід віднести стан дорожньої інфраструктури, недолік інвестицій у розвиток транспортного ринку, інфляційні процеси на паливно-мастильні матеріали, а також їх якість, зношеність парку транспортних засобів [2]. Крім цих постійних проблем, транспортна галузь суттєво постраждала від карантинних обмежень під час пандемії COVID-19.

Згідно з доповіддю UNWTO про обмеження руху, пов'язану з COVID-19, опублікованою 20 квітня 2020 року, 100% усіх міжнародних напрямків ввели обмеження на переміщення через пандемію. Так, 97 напрямків (45%) повністю або частково закрили свої кордони для туристів, 65 пунктів призначення (30%) повністю або частково призупинили міжнародні рейси, 39 пунктів призначення (18%) закривають свої кордони на більш диференційованій основі, забороняючи в'їзд пасажиром з певних країн походження [5].

Карантинні обмеження під час пандемії COVID-19 спричинили негативні наслідки у багатьох сферах діяльності у різних країнах світу, що призвело до збільшення кількості безробітних і водночас зменшення податкових надходжень у бюджет, тому важливим є розроблення програми скоординованих дій [4], тобто такі цифри дають підстави для осмислення щодо вибору нової стратегії виходу транспортних підприємств на міжнародні ринки перевезень.

Перше, що необхідно усвідомити, – це місце транспортного сектору у світовій економіці, диференціації продукції або концентруванні зусиль на визначених групах споживачів і ринкових ніш. Іншим важливим моментом є межа конкуренції транспортної галузі України (скільки рівнів каналів розподілу вона використовує (один, декілька або всі); розміри і розходження географічних ринків, на яких працює транспортне підприємство, і груп споживачів, на які вона орієнтується).



Чим сильніше стратегічне і фінансове становище транспортного підприємства, тим більше ймовірно, що її стратегія добре продумана і чітко реалізується.

Найбільш очевидними показниками стратегічного фінансового становища транспортного підприємства є такі:

1) ринкова частка транспортного підприємства й місце у світовому секторі серед міжнародних перевізників;

2) підвищення або зниження прибутку, їх характер порівняно з відповідними показниками конкурентів;

3) тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції;

4) репутація транспортного підприємства в очах споживачів, її імідж;

5) чи є транспортне підприємство лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, що роблять компанію вразливою, заважають її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості.

Оцінюючи можливості, маємо зважити на їх потенційну привабливість та ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості мають як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий

фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Дослідження проблем та перспектив транспортних підприємств, що займаються міжнародними перевезеннями, представимо в табл. 1.

Отже, проаналізовано стратегії, що сьогодні використовуються транспортними підприємствами на ринку міжнародних перевезень. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Так, для визначення головних ризиків діяльності транспортних підприємств на міжнародних ринках у сучасних постковідних умовах застосовуємо PEST-аналіз. Саме цей метод дасть реальну картину щодо визначення стратегії подальшої діяльності транспортних підприємств.

Проаналізувавши технологічні, соціальні, політичні та економічні фактори, які належать до PEST-аналізу та впливають на діяльність транспортних підприємств у сучасних постковідних умовах, можемо виділити найбільш важливі та значущі, а саме економічні та технологічні.

Оскільки кожен компонент розробленого нами маркетингового аналізу безпосередньо впливає на успішну діяльність транспортних підприємств, проаналізувавши економічні й політичні чинники, що відбуваються в країні, можемо розрахувати подальші можливі економічні

Таблиця 1

**Розширений SWOT-аналіз транспортних підприємств, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення інвесторів;</li> <li>– розроблення стратегії;</li> <li>– збільшення обсягу продажів, підвищення якості пасажирських перевезень відповідно до законодавства ЄС шляхом впровадження механізму систем управління якістю щодо пасажирських перевезень з обов'язковим оприлюдненням результатів діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання конкуренції;</li> <li>– невідповідність законодавству ЄС системи замовлення соціальних зобов'язань та надання суспільно важливих послуг з перевезення пасажирів;</li> <li>– зміна політики постачальників;</li> <li>– обмежене бюджетне фінансування витрат, пов'язаних з наданням транспортних послуг з перевезення пасажирів, недосконалість процедури проведення конкурсів та укладення договорів про їх надання;</li> <li>– несприятливі демографічні зміни.</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b>	<b>SO – стратегія наступу</b>	<b>ST – стратегія пристосування</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Середня якість надання транспортних послуг;</li> <li>– висококваліфікований персонал;</li> <li>– масова контейнеризація перевезень, інтегрованість транспортних систем у складі ланцюгів поставок;</li> <li>– прискорення і забезпечення своєчасної доставки пасажирів та вантажів завдяки швидкісним видам транспорту та розвитку логістики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення якості продукції та розширення асортименту;</li> <li>– пошук та співпраця з оптовиками;</li> <li>– збільшення продажів та якості надання транспортних послуг;</li> <li>– збільшення обсягів надання транспортних послуг шляхом збільшення реклами;</li> <li>– розроблення бренду, зміна інтер'єру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пошук напрямків удосконалення цінової політики шляхом зменшення собівартості перевезення та підвищення конкурентоздатності;</li> <li>– аналіз та використання стратегії конкуренції;</li> <li>– створення сприятливих умов для персоналу;</li> <li>– реклама та імідж;</li> <li>– обслуговування.</li> </ul>

(Закінчення таблиці 1)

Слабкі сторони	WO – стратегія оборони	WT – стратегія виживання
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатній управлінський досвід;</li> <li>– відсутність ефективної системи збирання та оброблення адміністративних даних у транспортній галузі;</li> <li>– відсутність системного підходу до координації розвитку та довгострокового планування діяльності всіх видів транспорту з урахуванням соціально-економічних потреб населення, бізнесу, оборони та геополітичних інтересів України;</li> <li>– відсутність ефективної системи комунікацій та зворотних зв'язків між органами управління транспортом, транспортними підприємствами і користувачами транспортних послуг, що знижує ефективність управління транспортом та якість транспортно-логістичних послуг;</li> <li>– відсутність системи критеріїв та показників оцінювання якості надання транспортних послуг;</li> <li>– низький рівень розвитку інтермодальних, мультимодальних перевезень, транспортної логістики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запровадження на підприємстві гнучкої цінової політики у період спаду попиту за рахунок проведення акцій для споживачів, знижок, реклами бізнесу; зовнішня реклама, інтернет-реклама;</li> <li>– вдосконалення маркетингу;</li> <li>– розроблення стратегії просування бренду;</li> <li>– підвищення якості обслуговування;</li> <li>– оновлення парку транспортних засобів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення маркетингової стратегії;</li> <li>– використання конкурентної стратегії;</li> <li>– пошук нових каналів для укладення договорів на міжнародні перевезення;</li> <li>– проведення активної політики у боротьбі з конкурентами за рахунок інноваційного впровадження в технічну базу транспортного підприємства;</li> <li>– виробництво, підвищення іміджу транспортного підприємства серед споживачів.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

**Аналіз факторів, що впливають на діяльність транспортних підприємств на ринку міжнародних послуг**

Фактор	Вплив факторів на міжнародний ринок транспортних перевезень
<b>Технологічні фактори</b>	Технологічний фактор впливає на організацію (не використовуються інноваційні ІТ-системи управління в діяльності транспортних підприємств)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток та інновації технологій в галузі комунікацій;</li> <li>– інформація та комунікації, вплив Інтернету;</li> <li>– випуск нового обладнання, автоматизація.</li> </ul>	Це може вплинути як позитивно так і негативно на розвиток транспортних підприємств. Потрібно розробити рекламні заходи. Нове, якісне обладнання прискорює та підвищує якість обслуговування клієнтів.
<b>Соціальні фактори</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демографія;</li> <li>– ЗМІ;</li> <li>– зниження інтенсивності імміграції та еміграції.</li> </ul>	Цей фактор ніяк не відобразиться на розвитку та рентабельності транспортних підприємств. ЗМІ та Інтернет зроблять більшу рекламу, залучать більше споживачів. Фактор негативно впливає на діяльність транспортних підприємств.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення рівня життя і доходу;</li> <li>– збільшення інвестиційних вкладів в підприємства громадського харчування.</li> </ul>	Позитивно вплине на діяльність транспортних підприємств. З'являється можливість розвитку міжнародного туризму. Цей фактор вказує на прибутковість підприємства, що є привабливим для інвесторів.
<b>Політичні фактори</b>	Регулювання визначає стандарти якісного обслуговування та надання транспортних послуг
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Державне регулювання;</li> <li>– стабільність уряду.</li> </ul>	Жорсткість стандартів для надання транспортних послуг. Формування реформ розвитку транспортної галузі.
<b>Економічні фактори</b>	Економічна ситуація в цей момент нестабільна й відбивається на всіх сферах обслуговування.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічна ситуація та тенденції на даний момент;</li> <li>– конкуренція;</li> <li>– платоспроможний попит;</li> <li>– динаміка курсу валюти.</li> </ul>	Міжнародні транспортні підприємства є рентабельними, приносять стабільний дохід до державного бюджету. Велика конкуренція на ринку міжнародних транспортних перевезень. Збільшення замовлень на міжнародні перевезення. Цей фактор впливає на всі галузі країни.

Джерело: сформовано автором

зміни, такі як інфляція, курс цінних паперів, процентні ставки банків, кризові ситуації, відсоток інвестування цієї галузі, що дасть змогу прогнозувати брати кредити та утримувати конкурентоздатні позиції транспортних підприємств.

Також було визначено, що стратегії, які є популярними в діяльності підприємств міжнародних транспортних перевезень, після карантинних обмежень не виконують свою функцію і потребують ретельного переосмислення. Так, необхідно використати стратегію інноваційного розвитку транспортної галузі та глобального інвестиційного проектування.

Сьогодні спостерігається гостра конкурентна боротьба між державами за домінування на світовому ринку надання транспортних послуг, де конкурентні переваги дають швидкість, безпеку та ефективність, які безпосередньо залежать від широкого використання інновацій та високих технологій. Рівень інноваційних транспортних технологій відображає і підвищує рівень конкурентоспроможності країни [7].

**Висновки.** Стратегія інноваційного розвитку транспортної галузі та глобального інвестиційного проектування в постковідних умовах дасть змогу створити сприятливий інвестиційний клімат. Оскільки більша частина інвестиційних коштів для поліпшення інфраструктури очікується від зовнішніх джерел, насамперед від міжнародних фінансових інституцій, приватних інвесторів і проєктів державно-приватного партнерства, то це стабілізує ринок міжнародних транспортних перевезень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Болдовська К.П., Цубера Р.С. Проблеми розвитку міжнародних перевезень автомобільним транспортом України і шляхи їх вирішення. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/105.pdf> (дата звернення: 15.07.2021).
2. Дубицький О.С., Бодак В.І., Куць Н.Г., Булік Ю.В. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного ринку транспортних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2020. Вип. 3(34). DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2020.3\(34\).305-312](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2020.3(34).305-312) (дата звернення: 05.07.2021).
3. Замлинський В.А., Коваль В.В., Котлубай В.О. Стан та перспективи розвитку експортного потенціалу ринку послуг автомобільного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 210–214.
4. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Городецький М.Я. Діджиталізація суспільства під впливом детермінантів пандемії COVID-19. *Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 року. Київ, 2021.
5. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні оновлення до документа «Дорожня карта конку-

рентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 10.07.2021).

6. Парубець О.М. Дослідження проблем та перспектив розвитку експорту транспортних послуг України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9(37). С. 21–24.
7. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення: 15.06.2021).

#### REFERENCES:

1. Boldovskaya K.P., Zubera R.S. (2018) Problemy rozvytku mizhnarodnykh perevezen avtomobilnym transportom Ukrainy i shliakhy yikh vyrishennia [Problems of development of international transportations by motor transport of Ukraine and ways of their solution]. Retrieved from: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/105.pdf> (accessed 15 July 2021).
2. Dubitsky O.S., Bodak V.I., Kuts N.G., Bulik Y.V. (2020) Problemy ta perspektyvy rozvytku mizhnarodnoho rynku transportnykh posluh [Problems and prospects of development of the international market of transport services]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*, issue 3(34). DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2020.3\(34\).305-312](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2020.3(34).305-312) (accessed 05 July 2021).
3. Zamlinsky V.A., Koval V.V., Kotlubay V.O. (2017) Stan ta perspektyvy rozvytku eksportnoho potentsialu rynku posluh avtomobilnoho transportu [Status and prospects of development of export potential of the market of road transport services]. *Economy and society*, no. 9, pp. 210–214.
4. Kompanets K.A., Lityshko L.O., Gorodetsky M.Ya. (2021) Didzhitalizatsiia suspilstva pid vplyvom determinantiv pandemii COVID-19 [Digitalization of society under the influence of determinants of the COVID-19 pandemic]. Information technologies in culture, art, education, science, economy and business: materials of the International scientific-practical conference, April 22–23. Kyiv.
5. Doslidzhennia problem ta perspektyv rozvytku eksportu transportnykh posluh Ukrainy [COVID-19 pandemic and its consequences in the field of tourism in Ukraine update to the document "Roadmap for competitive development of tourism in Ukraine"]. Retrieved from: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID-19-Report-UKR.pdf> (accessed 10 July 2021).
6. Parubets O.M. (2018) Doslidzhennia problem ta perspektyv rozvytku eksportu transportnykh posluh Ukrainy [Research of problems and prospects of development of export of transport services of Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu Ostrozka akademiia – Scientific notes of the National University Ostroh Academy*, vol. 9, pp. 21–24.
7. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030] (n. d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (accessed 15 June 2021). (in Ukrainian)

## СЕКЦІЯ 3

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 659.123:327(100):323.22(477)

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-17>

**Гальцова О.Л.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри національної економіки,  
маркетингу та міжнародних економічних відносин  
Класичного приватного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0012-0371>*

**Селезньова О.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри національної економіки,  
маркетингу та міжнародних економічних відносин  
Класичного приватного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0530-6167>*

**Дмитриченко М.І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри національної економіки,  
маркетингу та міжнародних економічних відносин  
Класичного приватного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3042-7916>*

**Galtsova Olga**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Head of the Department of National Economy,  
Marketing and International Economic Relations,  
Classic Private University, Zaporizhzhia*

**Seleznova Olena**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of National Economy,  
Marketing and International Economic Relations  
Classic Private University, Zaporizhzhia*

**Dmytrechenko Mykyta**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor Head of the Department of National Economy,  
Marketing and International Economic Relations,  
Classical Private University, Zaporizhzhia*

#### **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БРЕНДИНГУ ЯК МЕТОДУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ**

#### **THE FEATURE OF APPLICATION OF BRANDING AS METHOD OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMY OF COUNTRY**

##### **АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено один з нецінових методів забезпечення конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності національної економіки – брендинг та його використання в маркетингових дослідженнях. Проаналізовано особливості застосування концепції брендингу в національній економіці України, які втілюють у собі різні джерела підвищення конкурентоспроможності товарів та сприяють розвитку різних галузей національної економіки нашої країни. Наведено порівняльну характеристику західної та азійської концепцій брендингу та особливості їх використання на сучасному етапі розвитку національної економіки України. Визначено вплив специфіки купівельної поведінки українців та особливості застосування концепції брендингу на вітчизняному ринку. Досліджено основні бар'єри розвитку вітчизняних брендів

та брендингу в Україні відповідно до потреб національного ринку та вітчизняної економіки.

**Ключові слова:** брендинг, концепції брендингу, конкуренція, маркетинг, торгова марка, національна економіка.

##### **АННОТАЦІЯ**

В статье исследован один из неценовых методов обеспечения конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности национальной экономики – брендинг и его использования в маркетинговых исследованиях. Проанализированы особенности применения концепции брендинга в национальной экономике Украины, которые воплощают в себя различные источники повышения конкурентоспособности товаров и способствуют развитию разных отраслей национальной эко-



номики страны. Наведена сравнительная характеристика западной и азиатской концепций брендинга и особенности их использования на современном этапе развития национальной экономики Украины. Определено влияние специфики покупательского поведения украинцев и особенности применения концепции брендинга на отечественном рынке. Исследованы основные барьеры развития отечественных брендов и брендинга в Украине в соответствии с потребностями национального рынка и отечественной экономики.

**Ключевые слова:** брендинг, концепции брендинга, конкуренция, маркетинг, торговая марка, национальная экономика.

#### ANNOTATION

In the article investigational one of methods of providing of competitiveness of products and competitiveness of national economy – branding and his use in marketings researches. The peculiarities of the application of the concept of branding in the national economy of Ukraine, which embody various sources of increasing the competitiveness of goods and contribute to the development of various sectors of the national economy of our country, are analyzed. The development of the Ukrainian brand paradigm, the implementation of its theoretical and methodological foundations in the practice of national production, expanding the boundaries of branding of goods and services in organizations, territories, including the formation of the national brand «Ukraine» will help build a strong and economically independent state. The features of application of conception of branding are analysed in the national economy of Ukraine, which incarnate in itself the different sources of increase of competitiveness of commodities and instrumental in development of different industries of national economy of our country. The influence of the specifics of purchasing behavior of Ukrainians and the peculiarities of the application of the concept of branding in the domestic market is determined. The main tasks of branding for Ukrainian companies are defined, such as aggressive growth of the brand in order to get closer to the main competitors; steady growth of brand knowledge; development of the existing platform; improving brand visualization, the use of creative approaches in communication; expanding the base of loyal and regular consumers. The main barriers to the development of domestic brands and branding in Ukraine in accordance with the needs of the national market and the domestic economy are studied. It is stated and substantiated that an important barrier to restraining the development of the branding process in Ukraine is legal, which is caused by the existence of complex and lengthy legal procedures for registration of legal rights of trademark owners, trademarks, individual creative components of the brand. The organizational barrier hinders the effective creation, development and promotion of brands, there are also psychological motives for denying the brand and its benefits, which also systematically hinders the branding process in Ukraine.

**Keywords:** branding, branding conceptions, competition, marketing, trade mark, national economy.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємства різних галузей знаходяться в постійному пошуку нових дієвих методів та ринкових інструментів, які дозволять їм отримати переваги на ринку, зайняти більш вигіднішу ринкову нішу та підвищити рівень конкурентоспроможності власної виробленої продукції на національному та міжнародному ринках. До одного з таких інструментів можна віднести концепцію брендингу, що зводиться до ідеї продажу товару під визначеною маркою, брендом. Брендинг в сучасній економіці виступає одним із способів підвищення конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі чи країни. Брендинг являє собою діяльність зі створення тривалої прихильності до товару на основі спільного впливу на споживача

рекламних повідомлень, товарної марки, пакування, матеріалів для стимулювання збуту та інших елементів комунікації, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ.

У світі споживання, де конкуруючі товари не занадто відмінні один від одного, брендинг часто є єдиним засобом, що дозволяє компанії показати свою індивідуальність. Брендинг визначається як процес створення бренду та керування ним, який включає комплексну систему заходів, спрямованих на створення образу марки у свідомості споживачів і формування нематеріальних активів підприємства, безпосередньо підвищують його конкурентоспроможність. У той же час в умовах, коли серед ключових факторів успіху підприємств виокремлюють відносини зі споживачами, персонал та нематеріальні активи, концепція брендингу набуває більшого значення і стає відповіддю на потреби в нових формах забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг.

Враховуючи вищесказане, дослідження особливостей застосування брендів та брендингу сьогодні є одним з ефективних методів підвищення конкурентоспроможності національної економіки країни та потребує додаткового аналізу відповідно до потреб вітчизняної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в напрямку розвитку брендингу, який є нематеріальним активом компаній, проводилися такими вченими, як Д. Аакер, Т. Амблер, Б. Бранс, Дж. Бернетт, Ф. Котлер, Е. Райс, Дж. Росситер, Я. Елвуда, Дж. Ренделла, Д. Макнеллі та інші. Серед українських науковців та вчених велику увагу розвитку теорії та практики вітчизняного брендингу приділено у працях Ж. Р. Гончаренко, Е. А. Радченко та І. М. Сабурова; О. Зозульова, О. Мороза, О. Пащенко, В. Перція, Є. Ромата тощо. Дослідники розкривають сутність брендингу, пропонують методологічні підходи до його формування. Багато наукових праць присвячено дослідженню еволюції розвитку, сутності різних концепцій брендингу та особливостей їх застосування.

Невирішені питання загальної проблеми. Вивчення поглядів різних науковців на місце бренда в системі маркетингу виявило, що на сьогодні немає єдиного погляду щодо цього. Також не вирішеними є питання взаємозв'язку розвитку концепцій маркетингу з брендингом, визначення його місця та ролі в сучасній маркетинговій теорії та впливу на конкурентоспроможність національної економіки країни.

**Метою статті** є дослідження особливостей застосування основних концепцій брендингу в національній економіці України та вплив брендів на рівень конкурентоспроможності національної економіки країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В національній економіці кожний суб'єкт підприємницької діяльності намагається відшука-

ти найбільш дієві та ефективні інструменти та методи господарювання, орієнтуючись на маркетингові дослідження ринку, власні ресурси та свою конкурентну позицію на ринку. На сьогодні, брендинг є одним із таких методів впізнаваності підприємства чи країни, що дозволяє значно підвищити рівень конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках.

Світовий досвід виокремлює два основні підходи до брендингу: західний та азіатський. Творцями західної школи брендингу стали Великобританія і США, а засновником азіатського підходу – Японія. Західна культура брендингу стала своєрідною класичною школою маркетингу принаймні у галузі споживчих товарів, що швидко змінюються. Основною її концепцією є «товарний брендинг», який передбачає диференціацію продукту у такий спосіб, щоб надати йому відмінних властивостей для завоювання переваги над конкурентами, а бренд розробляється і поширюється тільки на конкретний продукт. Такий підхід дає змогу сховати головну компанію-виробника від кінцевих споживачів і у разі невдачі з формуванням позитивного іміджу окремого товарного бренду не переносити негатив на продуцента. При цьому підході дуже важлива індивідуалізація бренду, тому що назви товарів в одній товарній групі можуть бути схожі за звучанням або нести однакове змістове навантаження частіше, ніж це відбувається з корпоративними брендами.

Створення нового бренду для західної компанії є довгостроковою інвестицією. В перші роки це потребує великих вкладень, як у виробництво, так і в розробку рекламної кампанії. Лише через роки після «звикання» покупців до нового товару, його бренд починає приносити прибуток. Бренд – це уявні образи товару, збережені в пам'яті зацікавлених груп споживачів. Бренд виконує функцію ідентифікації та диференціації, він визначає поведінку споживача під час вибору товару (продуктів та послуг). Кількість накопичуваного капіталу торгової марки, яка

асоціюється з продуктами та послугами компанії, необмежена. Лояльність до торгової марки можна використовувати для продажу споживачам додаткової кількості того, чи іншого продукту або додаткових продуктів у рамках конкретного сімейства торгової марки [1].

На цілковитій протилежності засновано азіатську концепцію брендингу, а саме: компанії роблять інвестиції передовсім в корпоративний бренд, і лише в другу чергу, значною меншою мірою в бренд товару. Велика кількість світових науковців та практиків намагаються поглибити дослідження, удосконалити існуючі концепції та привести їх до сучасних реалій ведення бізнесу. В першу чергу, це пов'язано з мінливим оточуючим середовищем та адаптацією до нього й сучасних ринкових умов, з високим рівнем конкуренції в окремих галузях та зміною купівельної спроможності населення.

Оскільки концепція брендингу значною мірою впливає на його стратегію, її правильний вибір на першому місці. Однозначної відповіді щодо доцільності вибору “західного” чи “азіатського” підходу до брендингу неможливо дати без розгляду конкретного виду галузі промисловості та специфіки товару [3].

В таблиці 1 наведено порівняльну характеристику західної та азіатської концепцій з визначенням їх основних переваг та недоліків використання.

Специфіка купівельної поведінки українців визначає особливості застосування концепції брендингу на вітчизняному ринку. Освоюючи цю концепцію, необхідно враховувати деякі факти. По-перше, бренд в Україні, на відміну від Заходу, сприймається як символ «автентичності товару» (відсутність підозр у підробці марки). По-друге, загальний рівень розпізнання брендів в українських споживачів невисокий, але він постійно зростає, тому Україна – країна, де можна досить швидко створити й популяризувати новий бренд. По-третє, необхідно враховувати національні традиції й особливості сприйняття ре-

Таблиця 1

#### Переваги й недоліки азіатської та західної концепцій брендингу

<i>Західна концепція</i>	<i>Азіатська концепція</i>
<b>Переваги</b>	<b>Переваги</b>
У компанії є змога точніше формулювати зміст бренду для різних видів продукції та успішніше здійснювати товарну диверсифікацію за допомогою диференціації брендів за різними товарними групами	Корпоративний бренд забезпечує вищий ступінь довіри споживачів, оскільки виробник дорожить своїм ім'ям і позитивним іміджем
Найкраще підходить для споживчих товарів та інноваційних продуктів. Ризик виведення яких на ринок є високим, оскільки в разі невдачі невідоме ім'я виробника не постраждає.	Основою є позитивний імідж компанії. Такий брендинг є краще інтегрованим (на основі її сильних сторін) у всі рівні організації, забезпечуючи вигоди у галузі лідерства на ринку, внутрішнього фокусу і дохідності
<b>Недоліки</b>	<b>Недоліки</b>
Побудова великої кількості брендів для різних товарних груп вимагає колосальних фінансових та часових затрат, а також істотно ускладнює управління брендами	У разі невдачі з формуванням позитивного іміджу окремого товарного бренду негатив переноситься на всю фірму
Не підходить для технічно складної продукції, що потребує інтенсивного після продажного сервісу, якість якого може гарантуватись тільки відомим ім'ям виробника.	Бренд, за яким стоїть відоме ім'я виробника, істотно залежить від його ринкового іміджу, і в разі його погіршення бренд також може послабитись.

Джерело: [2]

кламних звернень українськими споживачами. Для них важлива «персоніфікованість» бренду, тобто використання відомих особистостей для його просування. По-четверте, для створення бренду в Україні необхідна потужна рекламна кампанія в засобах масової інформації й активне використання зовнішньої реклами [4].

Завдання брендингу для українських компаній на сьогодні такі: агресивне зростання бренду з метою наближення до основних конкурентів; стійке зростання знання про бренд; розвиток існуючої платформи; поліпшення візуалізації бренду, використання креативних підходів в комунікації; розширення бази лояльних і регулярних споживачів [4].

Серйозним бар'єром на шляху розвитку процесу брендування є відсутність єдиного методологічного підходу як до визначення самої категорії «бренд», так і до окремих положень існуючих концепцій [5].

Подолання методологічного бар'єру можливе через виявлення, широке обговорення існуючих розбіжностей сучасних концепцій бренду та знаходження спільного знаменника, що складе універсальну теоретичну базу, яка буде сприяти подальшому ефективному розвитку теорії та практики бренду.

Важливим бар'єром стримування розвитку процесу брендування в Україні є юридичний, який викликаний існуванням складних та довготривалих юридичних процедур щодо реєстрації юридичних прав власників товарних знаків, торгових марок, окремих творчих складових бренду, що потребують такого захисту. Спрощення відповідних процедур приведе до юридичного захисту не тільки власників брендів, а й широкого кола їх споживачів, які отримають додаткові гарантії їх захисту від придбання неякісних підробок.

Організаційний бар'єр заважає ефективному створенню, розвитку та просуванню брендів. Відсутність ефективного менеджменту та бренд-менеджменту в українських компаніях, помилки на всіх етапах життєвого циклу бренду призводять до хибних результатів. Організаційному бар'єру на шляху до ефективного бренду притаманна ціла система перешкод, що виникає через [6]:

- слабку стратегію просування бренду або недотримання сильної стратегії;
- невідповідність проєкції бренду його внутрішньому змісту;
- конфлікт між обраними комунікаційними інструментами просування бренду (їх неефективна структура);
- розбалансовану дистриб'юційну систему;
- несвоєчасну та неякісну логістику;
- невідповідність обраної цінової політики поточної ситуації або очікуванням споживачів;
- порушення або відсутність однієї з функцій менеджменту, що забезпечують ефективне управління брендом та компанією (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) тощо.

Кожне з наведених вище порушень може скоротити життєвий цикл бренду, значно зменшити сумарні доходи від його реалізації, знецінити ринкову вартість компанії-виробника бренду чи навіть стати причиною його відторгнення споживачами. Підтримка високої професійної підготовки персоналу компанії за рахунок вивчення сучасного досвіду, пошуку інноваційних підходів в управлінні як брендом, так і компанією, дотримання певних організаційних правил та обов'язків, корпоративної культури компанії, високої якості менеджменту та бренд-менеджменту забезпечить подолання організаційних бар'єрів на шляху до ефективного бренду.

Останньою перешкодою, що системно заважає процесу брендування в Україні, є психологічні мотиви заперечення бренду та його переваг. Бренд залишається інновацією для більшості спеціалістів та практиків. Подолання психологічного бар'єру залежить від двох факторів: ефективного просування самого бренду та часу, які забезпечать приєднання до незначної групи «новаторів» переважної «більшості» [7].

Розробка української парадигми бренду, імплементація її теоретико-методологічних основ у практику національного виробництва, розширення кордонів брендування з товару та послуг на організації, території, в т.ч. формування національного бренду «Україна» допоможуть збудувати сильну та економічно незалежну державу.

Подальший розвиток концепцій якісного брендингу стане запорукою удосконалення розвитку вітчизняних підприємств, що неодмінно позитивно позначиться на рівні їх конкурентоспроможності та буде сприяти підвищенню прибутку й більш вигідному становищі на ринку в порівнянні з основними конкурентами в різних галузях національної економіки України.

**Висновки.** На сьогодні бренд є ключовим елементом діяльності підприємства, який концентрує в собі споживчу цінність продукції та є джерелом конкурентоспроможності підприємства. Вся діяльність підприємства в сучасних мінливих умовах повинна бути спрямована на забезпечення формування бренду, це означає, що бренд визначає не всі параметри комплексу маркетингу, а тільки комунікацій або продукту. Концепція бренду втілюється в ціновій, товарній, комунікаційній та розподільчій політиці підприємства і не є частиною комплексу маркетингу, бренд є ключовим елементом, який об'єднує різні маркетингові концепції та втілені в них напрями підвищення конкурентоспроможності організацій та товарів. Бренд визначає мету, ієрархію завдань, формує сутність, координує та узгоджує взаємодію всіх напрямків діяльності підприємства. Практичним втіленням маркетингових підходів є концепція брендингу. Саме брендорієнтоване управління, як підхід до управління підприємством стає інтегруючою технологією яка об'єднує в собі всі

маркетингові тенденції та сучасні вимоги до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, обумовлені розвитком ринків.

Подальший розвиток національної економіки повинен і буде супроводжуватись появою нових підприємств, торгових марок, торгових структур, що поступово призведе до активізації конкурентної боротьби за ринкові позиції. Специфіка купівельної поведінки українців визначає особливості застосування концепції брендингу на вітчизняному ринку. Купуючи бренд, споживач купує не товар, не послугу, не рекламу, не упаковку, а певне благо, яке зможе задовольнити його потребу. Індивідуальна цінність бренду – це не просто один з параметрів, а основна частина його поняття. Адже дуже часто споживач надає перевагу саме відомій марці, не маючи уявлення про якісну базу певного аналогічного товару.

Індивідуальність бренду буде свідчити про унікальність та оригінальність продуктів й вироблених товарів, а також буде сприяти підвищенню цінності вітчизняних брендів на національному та міжнародному ринках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нагорняк Т.Л. Країна як бренд. Національний бренд «Україна». *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 4(9). С. 220–226.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
3. Анхольт С. Создание бренда страны. *Бренд-менеджмент*. 2007. №1. С. 36–44.
4. Гальцова О.Л. Особливості застосування концепції брендингу в національній економіці України. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. № 6. Т. 20. С. 184–187.
5. Тарнавский В. Страна как бренд. *Новый маркетинг*. 2002. № 12. С. 28–32.
6. 50 самых популярных брендов в Украине. Фокус. 2010. Кім-Галімов В.: 50 самых популярных брендов в Украине. URL: <http://focus.ua/charts/143859>
7. Best global brands. 2010 rankings. URL: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>

#### REFERENCES:

1. Nahorniak T.L. (2008) Kraina yak brand. *Natsionalnyi brand «Ukraina»*. *Stratehichni priorytety*, vol. 4(9), pp. 220–226.
2. Dolzhanskyi I.Z., Zahorna T.O. (2006) *Konkurentospromozhnyist pidpriemstva*. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury.
3. Ankholt S. (2007) Sozdanye brenda strain. *Brend-menedzhment*, no. 1, pp. 36–44.
4. Haltsova O.L. (2015) Osoblyvosti zastosuvannia kontseptsii brendynhu v natsionalnii ekonomitsi Ukrainy. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, vol. 20, pp. 184–187.
5. Tarnavskiy V. (2002) Strana kak brand. *Novii marketynh*, no. 12, pp. 28–32.
6. Kim-Halimov V. (2010) 50 samikh populiarnikh brendov v Ukrayne. *Fokus*. Available at: <http://focus.ua/charts/143859>
7. Best global brands. 2010 rankings. Available at: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>



УДК 378.37.013.75

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-3>**Клевцевич Н.А.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом  
Одеського національного економічного університету***Klievtsievych Nataliia***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics,  
Law and Business Management  
Odessa National Economic University*

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА РІВНІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

## INTRODUCTION OF THE PRINCIPLES OF CIRCULAR ECONOMY AT THE LEVEL OF LOCAL GOVERNMENT BODIES

### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена актуальній темі сьогодення, а саме запровадженню принципів циркулярної економіки в економіку об'єднаних територіальних громад у рамках забезпечення стійкого розвитку, яка передбачає поступовий перехід від лінійної моделі економіки до економіки замкнутого циклу. У статті розкрито загальне поняття циркулярної економіки, наведено історичний екскурс щодо його виникнення, принципи циркулярної економіки, що можуть бути застосовані на рівні органів місцевого самоврядування. Крім того, у статті зроблено огляд досліджень науковців різних країн за тематикою циркулярної економіки. Також у статті представлено розгляд бізнес-моделей циркулярної економіки, які могли би бути корисними для використання на місцевому рівні, та подано деякі коментарі щодо їх застосування. Зроблено висновок про те, що врахування ідей циркулярної економіки під час формування напрямів розвитку громад є не лише сучасним трендом, але й дуже важливим поштовхом до забезпечення їх конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, принципи циркулярної економіки, «зелена» економіка, економіка замкнутого циклу, бізнес-моделі циркулярної економіки.

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена актуальной теме сегодняшнего дня, а именно внедрению принципов циркулярной экономики в экономику объединенных территориальных общин в рамках обеспечения устойчивого развития, которая предусматривает постепенный переход от линейной модели экономики к экономике замкнутого цикла. В статье раскрыто общее понятие циркулярной экономики, приведены исторический экскурс касательно его возникновения, принципы циркулярной экономики, которые могут быть применены на уровне органов местного самоуправления. Кроме того, в статье сделан обзор исследований ученых разных стран по тематике циркулярной экономики. Также в статье представлено рассмотрение бизнес-моделей циркулярной экономики, которые могли бы быть полезными для использования на местном уровне, и предоставлены некоторые комментарии по их применению. Сделан вывод о том, что учет идей циркулярной экономики при формировании направлений развития общин является не только современным трендом, но и очень важным толчком к обеспечению их конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** циркулярная экономика, принципы циркулярной экономики, «зеленая» экономика, экономика замкнутого цикла, бизнес-модели циркулярной экономики.

### ANNOTATION

The article is devoted to the current topic of today – the introduction of the concept of circular economy in the economy of

united territorial communities, in the framework of sustainable development, which involves a gradual transition from a linear model of economy to a closed cycle economy. The article reveals the general concept of circular economy, gives a historical digression on its origin, and considers the principles of circular economy that can be applied at the level of local governments. In addition, the article reviews the research of scientists from different countries on the subject of circular economy. The article also presents a review of business models of the circular economy that could be useful for use at the local level and provides some comments on their application. It is concluded that taking into account the ideas of the circular economy in the formation of directions of community development is not only a modern trend, but also a very important impetus to ensure their competitive advantage in the long run. Further implementation of innovative business models can ensure that technical and biological materials continue to play an active role in the community economy and those important natural resources are preserved. There are still many issues that need detailed research and practical implementation at both the state and local levels of public administration and at the business level. Therefore, the path to an eco-future remains relevant and open in terms of Ukraine's development. The state already has the first steps and a plan until 2030 on how to reduce the level of garbage, raise the level of awareness of citizens and businesses in terms of the transition to a circular economy. The transition to a circular economy, in particular as a result of the use of renewable energy, will reduce the level of negative impact on the environment and ensure the balance of environmental, economic and social components of sustainable development. This article is an overview, it will help to get acquainted with the concept of circular economy and see the real situation in terms of Ukraine's development.

**Key words:** circular economy, "green" economy, circular economy, business model of a circular economy.

**Постановка проблеми.** З початку промислової революції та до недавнього часу все світове господарство розвивалося та функціонувало на умовах лінійної економіки, сутність якої полягала в тому, що ресурси природи забезпечували виробничі ресурси, які потім використовувалися для створення товарів масового виробництва і перетворювалися на відходи після однократного використання. Така економічна модель масового виробництва й масового ж споживання сьогодні загрожує стабільності майбутнього всього людства і світової економіки загалом. Нині ми споживаємо природних ресурсів май-

же вдвічі більше, ніж можемо замінити. Водночас чисельність людства планети з кожним роком збільшується, а це буде стимулювати попит на ресурсоемні продукти, такі як транспортні засоби, побутові товари. Для досягнення й підтримки рівноваги в екосистемі планети зараз активно впроваджується концепція сталого розвитку на різних рівнях публічного управління, яка включає три аспекти, такі як економічний, соціальний та екологічний. Однією з умов досягнення сталого розвитку, в тому числі на рівні окремих територіальних одиниць, є перехід до найбільш відповідального виробництва і споживання, а саме циркулярної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню концепції циркулярної економіки присвячено чимало робіт українських та зарубіжних учених. Серед іноземних науковців, які розглядали сутність, основні принципи реалізації моделі циркулярної економіки та напрямки покращення поводження з відходами, можна виділити Х. Нгуена, М. Зілса, М. Стачті. Питанням розроблення теоретико-методологічних положень циркулярної економіки присвячені праці таких учених, як Чен Демін, Уоррен Мабі, Фелікс Престон. Питанням циркулярної економіки щодо державного управління присвячені роботи таких учених, як Ендрю Флін, Лінч Нічолас, Магдалена Ніколіч, Пітер Фендт. В Україні питанням промислової модернізації та інноваційного розвитку приділяли увагу О. Алімов, В. Гець, М. Войнарєнко, І. Єпіфанова, А. Чухно. Питання трансформації економіки та проблеми екологічної політики піднімали у своїх працях вітчизняні науковці, зокрема О. Бобровська, Н. Васильєва, В. Гець, Л. Гриценко, Л. Мусіна, В. Євдокимов, Д. Грицишен, О. Кузнецова.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак слід відзначити, що проблематика циркулярної економіки постійно змінюється під впливом змін обставин сьогодення, тому важливість дослідження питань щодо аналізу проблеми розвитку циркулярної економіки України, в тому числі на рівні органів місцевого самоврядування, зумовлює актуальність вибраної теми дослідження та його мету.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розгляд концепції циркулярної економіки, запровадження її основних принципів на рівні органів місцевого самоврядування і можливих ефектів, які супроводжують її реалізацію в довгостроковій перспективі. Крім того, будуть оцінені деякі перспективи реалізації цієї концепції на місцевому рівні нашої країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В середині ХХ ст. науковці, дослідивши негативні тенденції НТП, дійшли висновку про неможливість розвитку економіки тільки шляхом експлуатації лінійної моделі розвитку промисловості та приступили до пошуку альтернативних варіантів вирішення цієї проблеми.

У 2015 р. в документі ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого

розвитку на період до 2030 р.» були позначені 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) і 169 завдань для досягнення стійкого розвитку, які прийшли на зміну ЦРТ. Ці цілі є всеохоплюючими, оскільки об'єднують різноманітні елементи сталого розвитку, такі як соціальні (цілі 1–5, 10), екологічні (цілі 6, 13–15), економічні (цілі 7–9, 12) та інституційні (цілі 11, 16, 17).

Рух в напрямку цих векторів має сприяти переформатуванню доволі марнотратного способу життя людей у розвинених країнах і підвищеної ефективності використання ресурсів у виробництві в країнах, що розвиваються, тобто сприяти соціально-економічному розвитку з певними екологічними вимогами та обмеженнями.

Усі 17 цілей сталого розвитку передбачають, що результати, досягнуті в одній сфері, впливатимуть на результати в інших, а сталий розвиток повинен урівноважити соціальний, економічний та екологічний складові частини як держави загалом, так і її територій, громад зокрема.

Україна, відповідно, також долучилась до глобального процесу сталого розвитку, з огляду на що ЦСР повинні забезпечити національну інтеграцію зусиль задля економічного зростання, соціальної рівності та справедливості, необхідності «розумного» управління довкіллям [1].

Забезпечення сталого розвитку в нашій країні можна простежити на кількох його рівнях. Зокрема, це вплив на сталий розвиток окремого підприємства, ОТГ, регіону та національної економіки загалом.

Оскільки сталий розвиток розглядають у розрізі трьох складових частин, очевидно, що формування сталого розвитку ОТГ проявляється також у трьох сферах, а саме економічній, екологічній та соціальній, які взаємопов'язані між собою.

Так, економічна складова частини сталого розвитку ОТГ може проявлятися через економічне зростання ОТГ, сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, приватної ініціативи, підвищення рівня енергозбереження та ефективності використання енергоресурсів, збільшення рівня конкурентоспроможності ОТГ тощо; екологічна складова частини передбачає збереження й поліпшення навколишнього середовища, скорочення шкідливих викидів в атмосферу, переробку твердих відходів тощо; соціальна складова частини пов'язана з поліпшенням умов праці, побуту, підвищенням добробуту населення, зростанням якості створеного продукту, виконаних робіт чи наданих послуг на території ОТГ, умов якості життя населення тощо.

Однак досягнення цих цілей, на нашу думку, вимагає зміни переважаючої досі лінійної моделі економічного розвитку задля переформатування наявних зараз типів виробництва та споживання в замкнуту відтворювальну схему, де розроблення всіх продуктів передбачатиме можливість переробки або повторного використання, тобто циркулярну модель.

Нині все більше уваги приділяється концепції циркулярної економіки, в основі якої лежить

принцип “take, make, reuse”, який спрямований на повторне використання та утилізацію продукції в кінці її життєвого циклу. Ця концепція виникла за аналогією кругообігу ресурсів у живій природі (біомімікрії), де жодна ланка не є зайвою і знаходить своє повторне використання для користі інших істот в екосистемі. Розвиток виробничої діяльності людини змістив цей кругообіг, зробивши його більш лінійним [2].

Підходи, що лежать в основі циркулярної економіки, не є чимось новим. Міждисциплінарна за своїм змістом сучасна концепція циркулярної економіки є результатом наукових досліджень учених у галузі екологічної («зеленої») економіки, промислової (індустріальної) екології, економіки природокористування тощо.

Вперше поняття й концепція циркулярної економіки стали згадуватися в літературі у 1960-х рр. минулого сторіччя.

Так, у 1966 р. американський економіст К. Боулдинг висунув теорію Землі як космічного корабля «Земля, – стверджував автор, – перетворилась на єдиний космічний корабель, на якому немає необмежених резервуарів, тому людина повинна знайти своє місце в циклічній екологічній системі» [3].

У 1972 р. Д. Медоуз зі співавторами представили роботу «Межі зростання», до основних ідей якої належала необхідність розроблення й виготовлення продукції для ефективного повторного використання [4].

В кінці 1980-х рр. група вчених У. Стахіль, М. Браунгарт і У. Макдоно відродили ідею функціонування економіки як замкненого кола і досліджували її вплив на конкурентоспроможність компаній, економію ресурсів, створення нових робочих місць і скорочення відходів [5].

У 1990-х рр. чітке визначення поняття «циркулярна економіка» спробував надати відомий економіст-еколог Девід Пірс. У роботі «Економіка природних ресурсів і навколишнього середовища» він зазначив, що традиційна економіка відкритого типу розвивалась без будь-яких побудов у тенденції до переробки, що відбивається в поведженні з навколишнім середовищем як резервуаром для відходів [6].

Пізніше було сформульовано схожі за своєю сутністю концепції «від колиски до колиски» (Cradle-to Cradle) і промислової екології (Industrial ecology), які також вплинули на формування сучасних поглядів на циркулярну економіку.

Нині під циркулярною економікою розуміється економіка, яка відрізняється замкнутим характером і характеризує систему виробництва й споживання з найбільш продуктивним використанням ресурсів, без відходів із зменшенням негативних впливів на довкілля.

Отже, концепція циркулярної економіки спрямована на вирішення завдання одночасного підвищення екологічної і економічної ефективності.

Доволі часто циркулярну економіку ототожнюють із «зеленою» економікою, але це не одне й те ж саме. Послідовники концепції «зеленої»

економіки переконані в тому, що неможливо задовольнити зростаючі потреби суспільства за обмежених ресурсів нашої планети. На їхню думку, все на планеті взаємопов'язано, тому людство повинно бути зацікавлене в скороченні вуглецевого сліду під час виробництва та споживання, тобто з точки зору «зеленої» економіки екологічні принципи повинні превалювати над економічними.

Циркулярна економіка пропонує певні механізми організації поновлюваного виробництва й споживання, тобто циркулярна економіка доводить економічні переваги «зеленої», відзначаючи вигоду від замкнутих циклів виробництва, використання поновлюваних ресурсів, перевагу усвідомленого користування речами [7].

Отже, принципи циркулярної економіки дуже важливо враховувати під час формування екологічно орієнтованої соціально-економічної моделі розвитку ОТГ. Основними принципами виступають такі [8]:

1) принцип забезпечення системності, що передбачає розгляд кожного виробничого процесу як елементу соціально-еколого-економічної системи та облік виявлених і передбачуваних залежностей виробничо-господарських і природних процесів;

2) принцип комплексності, що передбачає орієнтацію на комплексність та всеосяжність використання виробничих ресурсів, в основі яких лежить максимально можливе використання всіх природних елементів: від сировини до енергоресурсів;

3) принцип поділу компонентів, що передбачає розподіл компонентів товарів на біологічні, що переробляються в біосфері, тому допускаються до використання в рамках одного життєвого циклу продукції, і технічні, які не переробляються в біосфері, тому підлягають використанню в рамках декількох життєвих циклів продукції;

4) принцип заборони токсичної хімії, що передбачає заборону використання токсичної для людини, рослинного й тваринного світу хімії задля забезпечення безпечного кругообігу матеріалів біологічного походження;

5) принцип циклічності потоків, що передбачає забезпечення циклічності матеріальних потоків, а саме початкове орієнтування виробництва на відновлення і повторне використання технічних компонентів в рамках декількох замкнутих циклів шляхом прогресивних форм організації виробництва, що охоплюють підприємства одного або різних видів економічної діяльності;

6) принцип використання відновлювальної енергетики, що передбачає орієнтацію на використання в рамках життєвих циклів продукції відновлюваної енергії задля забезпечення еколого-економічної стійкості.

Реалізація принципів циркулярної економіки здійснюється через п'ять загально визнаних інноваційних бізнес-моделей, класифікованих спеціалістами компанії “Accenture” під егідою фонду Еллен МакАртур, орієнтованих на впровадження технологій, що сприяють використан-



ню меншої кількості ресурсів для виробництва продуктів і/або послуг; продовження терміну служби наявних продуктів і/або послуг шляхом ремонту та відновлення; завершення життєвого циклу продуктів шляхом їх переробки.

Розглянемо кожну з цих моделей більш докладно.

1) Циркулярні поставки (Circular suppliers). Така модель ґрунтується на тривалих наукових дослідженнях і розробках, що передбачає повне забезпечення ресурсами, які переробляються чи біологічно розкладаються та становлять основу циркулярної системи виробництва й споживання [9]. Ця модель є максимально ефективною для компаній, які виробляють дефіцитні товари або ті, які завдають значної екологічної шкоди навколишньому середовищу [10]. В Україні використання такої моделі нешироко застосовується та має поодинокі приклади реалізації серед українських підприємств. Така ситуація пов'язана з тим, що запровадження цих моделей потребує значних фінансових ресурсів в інновації, які можуть дозволити собі лише великі компанії. Хоча інвестиційна політика, що реалізується на рівні громад, передбачає інвестиції в інноваційні розробки, в реальності вони майже відсутні. Отже, за відсутності розуміння необхідності підтримки інноваційного розвитку економіки ОТГ реалізація бізнес-моделей циркулярних поставок може бути важкою до реалізації.

2) Відновлення ресурсів (Resources recovery). Це модель, заснована на використанні технологічних інновацій із відновлення і повторного використання ресурсів, що дає змогу не допустити їх втрат завдяки зниженню відходів та підвищенню рентабельності виробництва продукції від зворотних потоків. Ця модель найбільш прийнятна для підприємств, що виробляють великі обсяги побічних продуктів для ефективного відновлення і переробки відходів [10]. В українських реаліях ми маємо не таку велику кількість прикладів успішних проектів реалізації бізнес-моделей відновлення ресурсів, коли відходи виробництв одного підприємства стають сировиною для іншого. Як правило, це крупні виробничі підприємства, заводи, переробні фабрики тощо. Водночас можемо констатувати, що кількість реально запроваджених інноваційних моделей цього спрямування досі залишається замалою. Пов'язано це з такою ж необхідністю залучення великих коштів, які окупаються доволі нескоро. Як стверджують експерти, екологічний ефект від таких інноваційних моделей може бути величезним. Таким чином, питання запровадження таких моделей є питанням державного та місцевого рівнів. Потрібне розроблення державних та місцевих стратегій і програм, які передбачали б значні інвестиції у забезпечення масштабної реалізації програм відновлення ресурсів.

3) Платформи для обміну й спільного використання (Sharing platforms). Ця модель забезпечує просування платформ для взаємодії між користувачами продукту (окремими особами або органі-

заціями), підвищуючи рівень його використання. Ця бізнес-модель є більш поширеною та широко застосовуваною. На рівні «клієнт – клієнт» широко застосовуються платформи продажу вживаних товарів, прикладом взаємодії «бізнес – клієнт» може слугувати безліч платформ із послуг бронювання готелів, туризму, транспортних сервісів тощо. На рівні «бізнес для бізнесу» також меншою мірою, але існують платформи для спільного використання виробничих потужностей та обладнання, платформи транспортних перевезень. Використання таких бізнес-моделей дає змогу усім економічним суб'єктам значно економити власні ресурси у своїй діяльності [10]. Цікавість таких бізнес-моделей для українських громад полягає в тому, що вони не потребують додаткових фінансових ресурсів у дослідження, бо є самостійними бізнес-елементами, формою ефективного заробітку. З боку громади у цьому разі потрібна політика підтримки та стимуляції розвитку задля охоплення якомога більшого числа різних сфер активностей.

4) Продовження життєвого циклу продукції (Product life extension). Це модель, яка дає змогу компаніям продовжити життєвий цикл продуктів та активів. Цінність продукту, яка інакше може бути втрачена за рахунок викинутих матеріалів, замість цього використовується компанією для підтримки або навіть поліпшення своєї продукції шляхом ремонту, модернізації, відновлення. Завдяки цьому продовженню використання створюється додатковий дохід. Використовуючи цю модель, компанія може гарантувати, що продукти залишаються економічно корисними якомога довше, а оновлення продукту виконується більш цілеспрямованим шляхом (наприклад, замінюється лише застарілий компонент, а не весь продукт загалом). Вітчизняні споживачі дуже позитивно сприймають такі продукти, забезпечуючи іноземним компаніям додаткові прибутки. Українські ж виробники аналогічних товарів нешироко реалізують таку практику, вважаючи її витратною (налагодження каналів збору продуктів для відновлення) та не вигідною з фінансової точки зору (організація додаткових ліній з ремонту та відновлення тощо). Однак, як засвідчує європейський досвід, позитив від запровадження таких бізнес-моделей як для підприємців, так і для держави загалом є. Задачею влади на місцевому рівні в цьому напрямі може стати вжиття певних спонукальних заходів як у вигляді фінансування, так і у вигляді переформатування уявлення виробників у напрямі реалізації цих бізнес-моделей. Підтримка цієї діяльності з боку громади може також відбуватися за рахунок організації пільгових умов ведення бізнесу підприємствам, які орієнтовані на циркулярні моделі розвитку.

5) Продукт як послуга (Product as a Service). Модель є альтернативою купівлі продукту, надаючи його в користування, наприклад, через договір оренди, лізингу. Коли виробник зберігає право власності на всі матеріали й облад-



нання, виникає стимул для створення продукту з довгим життєвим циклом (для забезпечення довговічності контракту на обслуговування), що потребує мінімального обслуговування (для зменшення накладних витрат на обслуговування і підтримання задоволеності клієнтів), оптимізованого для повторного використання або утилізації окремих його деталей після закінчення терміну його служби [10].

В циркулярних бізнес-моделях такого виду важливим є те, що товари повинні відповідати високим стандартам якості, отже, мати довгий життєвий цикл. Українські ж бізнес-моделі використання продукту як послуги здебільшого використовують продукцію, що завозиться до нашої країни із-за кордону. Отже, вважати такі моделі повністю циркулярними не можна через те, що виробництво продукції для моделі здійснюється іноземними товаровиробниками. Щоби такі моделі можна було запровадити у нас, необхідно використання продукції вітчизняного виробництва, а для цього вона має бути доволі високої якості, відповідати певним міжнародним вимогам, тобто необхідним у цьому випадку є запровадження систем забезпечення та контролю якості української продукції на державному та місцевому рівнях. Така філософія стане певним рушієм для побудови бізнес-моделі «продукт як послуга», в основу якої буде покладено продукт, створений в Україні, отже, принципи циркулярності будуть реалізовані у повному обсязі.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, відзначимо, що циркулярна економіка забезпечує поетапне відтворення, яке базується на засадах підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення безвідходності виробничих процесів, що закладені в самій природі. Врахування ідей циркулярної економіки під час формування напрямів розвитку громад є не лише сучасним трендом, але й дуже важливим поштовхом до забезпечення їх конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Хоча таке перетворення висуває перед керівниками на місцях чимало вимог та викликів, вони можуть бути подолані за допомогою раціональних стратегічних управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. National Baseline Report "Sustainable Development Goals: Ukraine". URL: <http://www.un.org.ua/en/publications-and-reports/un-in-ukraine-publications/4205-2017-national-baseline-reportsustainable-development-goals-ukraine> (дата звернення: 28.01.2020).
2. Пахомова Н., Рихтер К., Ветрова М. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2017. Т. 33. Вып. 2. С. 244–268.
3. Boulding K. The Economics of the Coming Spaceship Earth. *Classics in Environmental Studies. An Overview of Classic Texts in Environmental Studies* / ed. by N. Nelissen, J. van der Straaten, L. Klinkers. Utrecht, the Netherlands: International Books, 1997. P. 218–228.

4. Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. Межі зростання. 30 років по тому / пер. з англ. Москва : Академкнига, 2007. 342 с.
5. McDonough, W., Braungart, M. Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*. 2002. Vol. 9. P. 251–258.
6. Pearce D., Markandya A., Barbier E. Blueprint for a green economy. London : Earthscan Publications Ltd, 1989. 193 p.
7. Cato M.S. Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice. London : Earthscan, 2009. 224 p.
8. Towards the circular economy. Accelerating the scale up across global supply chains. Ellen MacArthur Foundation. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Towardsthecirculareconomyvolume3.pdf> (дата звернення: 29.01.2020).
9. Батова Н., Сачек П., Тоцицкая И. Циркулярная экономика в действии: формы организации и лучшие практики. Центр экономических исследований БЕРОК. 2018. URL: [http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP\\_5\\_rus.pdf](http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP_5_rus.pdf) (дата звернення: 15.01.2021).
10. Hodes D. Advancing biofuels. *Global Corporate Expansion Magazine*. 2013. URL: <http://gcxmag.com/2013/04/advancing-biofuels> (accessed 16 January 2021).

#### REFERENCES:

1. National Baseline Report "Sustainable Development Goals: Ukraine". URL: <http://www.un.org.ua/en/publications-and-reports/un-in-ukraine-publications/4205-2017-national-baseline-reportsustainable-development-goals-ukraine> (accessed 28 January 2020).
2. Pakhomova N., Richter K., Vetrova M. (2017) Transition to a circular economy and closed supply chains as a factor of sustainable development [Transition to a circular economy and closed supply chains as a factor of sustainable development]. *Bulletin of St. Petersburg University*, vol. 33, issue 2, pp. 244–268. (in Russian)
3. Boulding K. (1997) The Economics of the Coming Spaceship Earth / K. Boulding. *Classics in Environmental Studies. An Overview of Classic Texts in Environmental Studies* / editors: N. Nelissen, J. van der Straaten, L. Klinkers. Utrecht, the Netherlands: International Books, pp. 218–228.
4. Medouz D., Randers J., Medouz D. (2007) Mezhi zrostannya. 30 rokov potomu [Growth limits thirty years later] / per. z ang. Moscow: Akademkny'ga, 342 p. (in Ukrainian)
5. McDonough, W., Braungart, M. (2002) Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, vol. 9, pp. 251–258.
6. Pearce D. (1989) Blueprint for a green economy / David Pearce, Anil Markandya, Edward Barbier. London: Earthscan Publications Ltd, 193 p.
7. Cato M.S. (2009) Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice / M. S. Cato. London: Earthscan, 224 p.
8. Towards the circular economy. Accelerating the scale-up across global supply chains. Ellen MacArthur Foundation. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Towardsthecirculareconomyvolume3.pdf> (accessed 29 January 2020).
9. Batova N., Sachek P., Tochitskaya I. (2018) Circular economy in action: forms of organization and best practices. Center for Economic Research BEROK. Available at: [http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP\\_5\\_rus.pdf](http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP_5_rus.pdf) (accessed 15 January 2021).
10. Hodes D. (2013) Advancing biofuels. *Global Corporate Expansion Magazine*. Available at: <http://gcxmag.com/2013/04/advancing-biofuels> (accessed 16 January 2021).

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.95/.96:331.5

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-4>**Гринюк Ю.М.***старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту  
Національного університету харчових технологій***Hryniuk Yuliia***Senior Lecturer of the Department of Labor Economics and Management  
National University of Food Technologies*

### НАВІГАТОР ПРИНЦИПІВ ТА СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ HR-МЕНЕДЖЕРІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ

### NAVIGATOR OF PRINCIPLES AND STANDARDS OF PROFESSIONAL ETHICS OF HR-MANAGERS AND SPECIALISTS OF RECRUITING AGENCIES

**АНОТАЦІЯ**

У статті представлено навігаційну схему орієнтування принципами професійної етики HR-менеджерів згідно з етичним кодексом, затвердженим Society for Human Resource Management (SHRM). Визначено зміст і професійно-етичні настанови для них за кожним із принципів, серед яких слід назвати професійну відповідність, професійний розвиток, етичне лідерство, неупередженість і справедливість, конфлікт інтересів, використання інформації. Крім того, сформовано навігатор стандартів професійної етики, що ними керуються спеціалісти рекрутингових агентств (менеджери з підбору персоналу або рекрутери), за результатами аналізу сайтів великих мережевих та бутикових рекрутингових компаній США, етичних кодексів рекрутерів, розроблених міжнародними рекрутинговими асоціаціями, а також самостійно доповнені автором.

**Ключові слова:** навігатор, професійна етика, етичний кодекс, стандарти, HR-менеджер, спеціаліст рекрутингового агентства (рекрутер).

**АННОТАЦИЯ**

В статье представлена навигационная схема ориентирования принципами профессиональной этики HR-менеджеров согласно с этическим кодексом, утвержденным Society for Human Resource Management (SHRM). Определено содержание и профессионально-этические установки для них по каждому из принципов, среди которых следует назвать профессиональное соответствие, профессиональное развитие, этическое лидерство, беспристрастность и справедливость, конфликт интересов, использование информации. Кроме того, сформирован навігатор стандартов профессиональной этики, которыми руководствуются специалисты рекрутинговых агентств (менеджеры по подбору персонала или рекрутеры), по результатам анализа сайтов крупных сетевых и бутиковых рекрутинговых компаний США, этических кодексов рекрутеров, разработанных международными рекрутинговыми ассоциациями, а также самостоятельно дополненные автором.

**Ключевые слова:** навігатор, профессиональная этика, этический кодекс, стандарты, HR-менеджер, специалист рекрутингового агентства (рекрутер).

**ANNOTATION**

The scientific article presents a navigation scheme for guiding the principles of professional ethics of HR-managers according to the code of ethics approved by the Society for Human Resource Management (SHRM). The content and professional and

ethical guidelines for them are determined according to each of the principles, including: professional compliance, professional development, ethical leadership, impartiality and fairness, conflict of interest, use of information. In addition, a navigator of professional ethics standards has been formed, guided by specialists of recruitment agencies (recruitment managers or recruiters) in relation to clients of customers (individuals – job seekers and legal entities – employers), based on the analysis of large network and boutique recruitment sites of USA companies and codes of ethics for recruiters, developed by international recruitment associations, as well as independently supplemented by the author. In particular, the paper considers such professional standards as: absence of discriminatory manifestations in relation to the candidate at all stages of selection; ban on their enticement, including through the principle of practice “off-limits” (studied different approaches to the scale of its distribution, timing, obstacles to “closed access” for employment intermediaries, provided proposals to avoid conflicts of interest in its use); ensuring the confidentiality of information; constant communication with the customer company; providing the most reliable information to the candidate and the employer; consent from the candidate for the transfer of his personal data; inadmissibility of the offer of one candidate to several customers; refusal to cooperate with “unreliable” clients; prevention of informal relations between the specialist of the recruiting agency and the candidate. It was found that the development of a civilized recruitment market in Ukraine is hindered by the lack of consolidated, adapted to the domestic realities of the recruitment business and officially recognized by its representatives as professional standards of the code of ethics for recruiters.

**Key words:** navigator, professional ethics, code of ethics, standards, HR-manager, recruiting agency specialist (recruiter).

**Постановка проблеми.** Фундаментом існування будь-якої професії є етичні норми, стандарти та установки професійної діяльності, завдяки яким можна ідентифікувати спеціаліста як репрезентанта тієї чи іншої професійної сфери. Наявність кодексу та етичних стандартів професії означає, що, з одного боку, її представники мають чіткий орієнтир етично-професійної поведінки на робочому місці, яка формує суспільну репутацію самої професії, а з іншого боку, з'являється можливість усвідомити її соціальну значимість та свою роль у ній, відчутти

себе частиною відокремленої соціальної групи, об'єднаної спільними професійними інтересами. Специфікою професії HR-менеджера є її виняткова належність до системи взаємодії "human to human" і очевидний факт того, що в дотриманні її носіями принципів етичної поведінки зацікавлені всі учасники ринку праці, зокрема топ-менеджмент і власники бізнесу, управлінці середньої ланки та лінійні співробітники, кандидати, посередники з працевлаштування, що актуалізує необхідність дослідження парадигми професійної етики HRM-фахівців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових досліджень останніх років стандартам професійної етики менеджерів людських ресурсів практично не приділяється увага, хоча їх професія – одна з тих, що має Кодекс професійної етики, затверджений Society for Human Resource Management (SHRM) [1]. Певні аспекти вибраної тематики висвітлюються у працях таких науковців та експертів-практиків, як І.В. Дідовець [2] (визначає зміст та особливості професійної етики, зокрема, у розрізі спеціалістів, робота яких впливає на формування трудової моралі), А.І. Сікалюк [3] (ідентифікує етичні якості, цінності та обов'язки менеджера), Є.В. Мамонова [4] (обґрунтовує потребу у дотриманні працівниками HR-сфери етичних принципів у роботі та, власне, ці принципи).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На фоні активного обговорення у наукових колах проблематики професійної етики загалом та щодо представників окремих професій, таких як державні службовці, юристи, бухгалтери, лікарі, соціальні працівники і педагоги, зокрема її концептуальні положення стосовно HR-менеджерів як максимально гуманістичного виду професійної діяльності розкриті недостатньо.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є формування навігатора принципів професійної етики HR-менеджерів та професійно-етичних стандартів роботи спеці-

алістів рекрутингових агентств, тобто програми дій і правил етичної поведінки в їх професійній діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Унікальний доступ HR-менеджерів до людських ресурсів на всіх етапах їх життєвого циклу в компанії, професійний обов'язок вирішувати проблеми в трудових відносинах із роботодавцем на кожному з них обумовлюють виняткову значимість професійної етики в їх роботі. Водночас вони вимагають від них впровадження етичних стандартів у практику корпоративного управління та консультативної підтримки керівництва щодо розвитку системи HR-бізнес-партнерства. Для того щоби це зробити, HR-менеджери повинні мати чітку навігацію стандартами професійної етики і доброчесності, демонструвати позитивний приклад їх додержання. При цьому під професійною етикою розуміємо сукупність принципів і правил (стандартів), які регулюють поведінку (її припустимі та неприпустимі форми з точки зору моралі й законів) представників певних професій на робочому місці та (або) в робочих ситуаціях, а також демонструють ідеологію, яка їх об'єднує.

Зведення стандартів професійної етики оформлюється документально у форматі кодексу, який є не у всіх професій, а здебільшого в тих, до представників яких суспільство висуває завищені етичні вимоги, де існує гостра потреба в упорядкованості дій єдиними правилами, в тому числі до спеціалістів HRM-сфери як всередині компанії, так і тих, що працюють на посередників із працевлаштування, зокрема рекрутингові агентства.

Кодекс професійної етики HR-менеджерів було прийнято у 2007 році і доповнено у 2014 році Міжнародною спілкою управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM). Він містить шість базових принципів, що їх мають дотримуватись HR-менеджери в роботі (табл. 1) і які потребують уточнення.

Таблиця 1

**Принципи професійної етики HR-менеджерів  
згідно з етичним кодексом Society for Human Resource Management (SHRM)**

№	Принцип	Змістове навантаження
1	Професійна відповідальність	Брати професійну відповідальність за свої рішення та дії, виступати адвокатами професії в компанії роботодавця, бізнес-спільнотах і командах, у яких працює HR-менеджер, формуючи до неї довіру та ставлення як до стратегічної.
2	Професійний розвиток	Тягнутись до найвищих стандартів компетентності, постійно дбаючи про розширення фахової експертизи та розуміння бізнесу, в якому працює HR-менеджер.
3	Етичне лідерство	Демонструвати власне лідерство як зразок і рольову модель для інших у дотриманні найвищих стандартів етичної поведінки.
4	Неупередженість і справедливість	Стимулювати та сприяти неупередженості і справедливому ставленню до всіх співробітників та їх роботодавців.
5	Конфлікт інтересів	Підтримувати високий рівень довіри у стейкхолдерів, захищати їх інтереси і власну професійну доброчесність, уникаючи дій, які можуть призвести до реальних, очевидних або потенційних конфліктів інтересів.
6	Використання інформації	Брати до уваги та захищати права працівників (кандидатів), особливо під час збирання та поширення інформації про них, забезпечувати при цьому її достовірність та сприяти прийняттю обґрунтованих рішень в HRM.

Джерело: авторський переклад та редагування з [1]



Так, принцип професійної відповідальності, крім посилу «професійний авторитет HR-менеджерів – справа самих HR-менеджерів», полягає в тому, що вони привносять цінність компанії не лише власною працею, але й тим, що спонукають інших до професійної відповідальності і дбають про етичні корпоративні практики. Принцип професійного розвитку (академічне навчання, *life-long learning*, підвищення кваліфікації і сертифікація) в сучасному VUCA-світі стосується професіоналів усіх напрямів діяльності, проте в HR-менеджерів він пов'язаний із необхідністю адаптації професійних знань під галузеву специфіку бізнесу, а також, як прописано Кодексом етики [1], здійснення внеску у професійний розвиток інших людей, в тому числі шляхом викладацької, просвітницької і наукової діяльності.

Як етичний лідер HR-менеджер є одним із учасників процесу розроблення стандартів корпоративної етики. Друга за чисельністю професійна HR-асоціація після SHRM CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) декларує, що на HR-менеджерів покладено обов'язок трансляції етичних повідомлень всередині компанії і назовні, а також їх інтеграції в організаційні процеси, такі як [5] підбір персоналу та введення в посаду, різноманітність та інклюзія, навчання та розвиток, управління продуктивністю, система винагород, до яких внесемо ще один – звільнення, де етичність не менш важлива. До того ж HR-менеджер повинен розвивати етичних лідерів у команді, зокрема, через програми корпоративного навчання чи інститут наставництва.

Принцип неупередженості і справедливості є типовим для представників професій гуманістичного спрямування. У контексті діяльності HR-менеджера він спрямовує їх зусилля на формування довірчого робочого середовища та політики управління людськими ресурсами на засадах різноманітності, інклюзивності та недискримінації, а також із дотриманням норм чинного законодавства країни перебування роботодавця.

Принцип конфлікту інтересів є «настриженим каменем» у роботі HR-менеджерів, оскільки їх задача полягає в тому, щоб віднайти компроміс між різними групами стейкхолдерів, інтереси й мотиви яких часто вступають у протиріччя, а також досягнути балансу з власними інтересами, аби уникнути внутрішнього особового конфлікту. Ситуація ускладнюється тим, що HR-менеджер залежно від сформованої в нього системи цінностей може виконувати різні ролі в компанії, які на практиці неможливо поєднати. Наприклад, засновник наукового напрямку організаційної психології Е. Шейн розрізняє його ролі [6, с. 72] як захисника працівників, експерта з адміністрування, стратегічного партнера, професіонала, лідера організаційного розвитку. В першій HR-менеджер виявляє максимальну прихильність до персоналу, ідентифікуючи себе з ним, в другій – до компанії роботодавця, від-

даючи перевагу стандартизації робочих процедур, в третій – до топ-менеджерів, асоціюючи себе з їх командою та переслідуючи за мету економічне благополуччя компанії, в четвертій – до професії, акцентуючи увагу на винятковості HR-функції в бізнес-процесах та виступаючи «агентом змін».

За рекомендаціями SHRM [1], для уникнення конфлікту інтересів HR-менеджери мають розробляти і пропагувати корпоративні кодекси поведінки, спрямовані на їх запобігання, а в разі виявлення конфліктів розкривати їх зацікавленим сторонам; утримуватись від використання свого становища, часто привілейованого, в особистих цілях, зокрема задля отримання переваг у будь-яких формах.

Нарешті, принцип використання інформації виходить із того, що HR-менеджер має доступ як до закритої інформації компанії роботодавця (зарплата і компенсації, кадрові плани, результати HR-оцінки), так і до персональної інформації співробітників, тому має ставитись до її зберігання і поширення відповідально. Це означає, що в трудових відносинах необхідно звертатись лише до достовірних джерел, забезпечувати конфіденційність та інші форми захисту інформації, її точність і повноту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в HRM.

Означені вище принципи професійної етики HR-менеджерів є базовими і ними слід керуватись під час складання стандартів їх професійної поведінки в компаніях чи профільних асоціаціях. Залежно від різновиду посад (HR-менеджер, рекрутер, інспектор з кадрів, L&D-менеджер, C&V-менеджер тощо) та галузевої належності бізнесу роботодавця ці стандарти можуть доповнюватись (модифікуватись, деталізуватись). Специфічними вони є у спеціалістів рекрутингових агентств, оскільки коло їх професійних обов'язків обмежується лише одним процесом HR-управління – пошуком та підбором співробітників, а в схемі рекрутингу задіяна більша кількість зацікавлених сторін (замовниками виступають роботодавці, які можуть конкурувати між собою, та кандидати), ніж у штатних рекрутерів, отже, більша кількість осіб, перед якими треба нести етичну відповідальність під час найму.

Серед спеціалістів рекрутингових агентств діють такі стандарти професійної етики щодо клієнтів-замовників.

1) Відсутність будь-яких дискримінаційних проявів щодо кандидата на всіх етапах підбору персоналу (від публікації тексту вакансії у відкритих джерелах до фінальної співбесіди і введення в посаду); хоча, вважаємо, це не лише етична сторона професії, але й сфера професійної компетентності рекрутера, який повинен знати і дотримуватись норм антидискримінаційного законодавства країни перебування роботодавця.

2) Заборона на переманювання кандидатів, що раніше були працевлаштовані, від одного замовника до іншого або співробітників різних клієнтських компаній; у HRM-практиці це на-



зивається принципом “off-limits” («закритого доступу» або «блокування»), що передбачає зобов'язання рекрутерів агентства в обумовлені строки не контактувати з працівниками компанії клієнта щодо зміни ними роботи [7, с. 1], аби не було перепродажу.

Дискусійним є питання стосовно меж такого «закритого доступу», які по-різному поширюються в рекрутингових агентствах на всіх працівників компанії-замовника, що рекомендовано Американською кадровою асоціацією (American Staffing Association) та Національною асоціацією кадрових служб (National Association of Personnel Services) в шаблоні договорів для посередників з працевлаштування (розділ “No-Hire Agreement”) [8, с. 7]; лише співробітників, що були працевлаштовані через рекрутингове агентство, як у глобальній пошуковій компанії JVK Associates International [9, с. 6]; працівників окремих підрозділів (офісів, регіональних відділень), де агентство обслуговує процес найму, як у Charle Associates [10], що займається підбором персоналу в транснаціональні корпорації Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Також у практиці рекрутингу відсутній єдиний погляд на тривалість строків «недоторканості» кандидатів компаній-замовників, який фіксується в договорах і може коливатись від 12 місяців [8, с. 7] до двох років [7, с. 3; 11] з дати задоволення останнього пошукового запиту. Хоча як галузевий стандарт американських рекрутингових агентств прийнято 2 роки [11], він у різні способи інтерпретується ними, зокрема за такою схемою: з одним запитом “off-limits” на 12 місяців, а якщо впродовж цього періоду замовник звертається повторно, то термін подовжується ще на рік [7, с. 3]. Отже, на тривалість «закритого доступу» понад рік впливає статус клієнта: чим він важливіший для агентства, тим на більші поступки воно йде, продовжуючи строк “off-limits”.

Для великих гравців ринку рекрутингу обмеження “off-limits” є обтяжливими, адже під час роботи зі значною кількістю компаній-замовників з тисячними штатами працівників масштабних із них, що підпадають під статус «недоторканих», автоматично більший. Наприклад, коли на одну топову вакансію реальних кандидатів на ринку праці лише 10, з них 4 працюють у компаніях, щодо яких у певній рекрутинговій агенції встановлено “off-limits”, це означає, що 40% претендентів вона вже втратила, навіть не розпочавши пошук. У виграшному становищі опиняються невеликі рекрутингові компанії (часто до них вживається термін «бутікові executive search фірми» [12]), які мають вужчу клієнтську базу, але через обмеження “off-limits” мають більший пул реальних кандидатів. Якщо ж співробітник клієнтської компанії звернувся до рекрутингового агентства задля працевлаштування, є два виходи, які, вважаємо, не суперечать професійній етиці та дають змогу уникнути конфлікту інтересів: прийняти

від нього письмове звернення з попередженням, що відділ кадрів його роботодавця буде поставлено до відома про наміри змінити місце роботи і надати їм рекомендаційний лист, або порекомендувати такому кандидату звернутись до послуг іншого HR-провайдера.

З огляду на необхідність побудови довірчих і довготривалих відносин із клієнтами відповідно до норм професійної етики глобальні рекрутингові агентства мають потребу в чіткому обліку тих співробітників клієнтських компаній, що опинились у статусі “off-limits”, причин цього і строків «закритого доступу». Цей попит задовольняють виробники програмного забезпечення для HRM-процесів, що випускають на ринок спеціалізовані продукти з автоматизованою функцією “off-limits”.

3) Забезпечення конфіденційності клієнтської інформації на всіх стадіях підбору персоналу. Сюди належать випадки нерозголошення відомостей, що складають комерційну таємницю компанії-замовника (інформація про фінансові чи організаційні проблеми, рівень зарплати, фронт роботи кандидата на вакантній посаді, сам факт пошуку спеціалістів для конкретної компанії) третім особам, навіть якщо це не прописано в договорі між нею і агентством, а також збереження анонімності клієнтів.

Так, до рекрутингових агентств часто звертаються фахівці, які воліють приховати свою пошукову активність від нинішнього роботодавця. Згідно з етичними міркуваннями, рекрутер, наприклад, не може надати компанії-замовнику рекомендації на таких кандидатів з поточного місця роботи або наводити довідки про кандидата серед його колег. Анонімності вимагають також компанії-замовники в ситуаціях, коли, наприклад, закриваються ключові позиції, адже вихід інформації про втрату топ-менеджерів компанії у відкритий доступ може вдарити по її діловій репутації, або з будь-яких інших причин вона не хоче, щоби про кадрові зміни дізнались конкуренти чи особи, щодо яких планується заміна кандидатури. Для уникнення конфлікту інтересів спеціалісту рекрутингового агентства необхідно завчасно уточнити у замовника бажаний ступінь публічності пошуку на кожному його етапі і в разі запиту на конфіденційність уникати відкритих джерел під час публікації вакансій або робити це в прихований спосіб, а краще прописати ці домовленості у договорі.

4) Підтримка постійного зв'язку з компанією-замовником та його оперативне інформування про стан речей у роботі над закриттям вакансії, а також зворотній зв'язок з усіма кандидатами, які дали відгук на вакансію, незалежно від того, чи отримали вони у підсумку job-offer, адже їх кваліфікація і професійні навички можуть знадобитись іншого разу, що є соціальним капіталом рекрутера на перспективу.

5) Надання максимально достовірної, без перебільшень чи, навпаки, приховування інфор-

мації про умови працевлаштування кандидата та про його відповідність вимогам вакансії потенційному роботодавцю, аби не вводити обидві сторони в оману через гонитву за швидким закриттям заявок.

6) Отримання згоди від кандидата, що потрапив у базу даних (кадровий резерв) рекрутера, на будь-які активності щодо нього, зокрема, на передачу його персональних даних колегам або компанії-замовнику, тому в разі появи вакансії, яка йому підходить, переговорний процес має розпочатись із дозволу та ініціативи самого кандидата-резервіста.

7) Неприпустимість пропозиції одного кандидата декільком компаніям-замовникам одночасно.

8) Відмова клієнтам, щодо яких є негативний досвід співпраці.

9) Недопущення неформальних відносин рекрутерів із кандидатами та прийняття від них об'єктів дарування (гроші за послуги працевлаштування заборонено приймати згідно з чинним законодавством України).

Перші п'ять професійно-етичних стандартів у роботі рекрутерів сформульовані в авторській інтерпретації із самостійними уточненнями та коментарями на підставі інформації, виявленої в ході дослідження близько 20 сайтів великих мережевих та бутікових рекрутингових компаній переважно з країни походження США, а також етичних кодексів професійних рекрутингових асоціацій, таких як Міжнародна асоціація консультантів прямого пошуку (Association of Executive Search Consultants, AESC) [13], яка охоплює 70 країн і 16 000 рекрутерів, та Австралійська асоціація рекрутингових і консалтингових послуг (Recruitment and Consulting Services Association, RCSA) [14] з понад 3 000 членами. Наступні чотири представлені автором як рекомендаційні з огляду на логіку попередніх та принципи професійної етики HR-менеджерів. Варто зазначити, що серед лідерів кадрової індустрії України, зокрема перших десяти у рейтингу порталу Recruiting.net.ua у 2020 році [15], тільки одна – міжрегіональна рекрутингова компанія «Навігатор» – розмістила на корпоративному сайті етичний кодекс [16], у більшості відсутня навіть згадка про принципи професійної етики в роботі їх спеціалістів з підбору персоналу.

**Висновки.** Як з'ясовано з позиції HR-менеджерів сучасних компаній, їх професійна етика поширюється на всі процеси управління персоналом: від підбору до звільнення, в кожному з яких є безліч можливостей для порушень через об'єктивні та суб'єктивні причини. Навігатор принципів професійної етики згідно з етичним кодексом SHRM та чітке слідування їм дадуть змогу звести кількість імовірних помилок та їх негативні наслідки для роботодавця і HR-менеджера як професіонала до мінімуму. Щодо спеціалістів рекрутингових агентств, особливо з огляду на посилення конкуренції як серед локальних, так і серед міжнародних гравців ринку

рекрутингу в Україні, дотримання ними стандартів професійної етики стане вагомим перевагою у боротьбі за клієнтів та підґрунтям для переходу цього ринку на цивілізовані «правила гри».

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Code of Ethics. *Society for Human Resource Management* : website. URL: <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/code-of-ethics.aspx> (дата звернення: 28.06.2021).
- Дідовець І.В. Особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*. 2015. № 33. С. 245–253.
- Сікалюк А.І. Соціально-етичні цінності у процесі професійної підготовки менеджерів економічної сфери. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 69(3). С. 128–132.
- Мамонов Е.В. Этические принципы в работе HR-специалиста. *Кадровые решения*. 2020. Вып. 5. С. 120–125.
- Ethical practice and the role of HR. *Chartered Institute of Personnel and Development* : website. April 30, 2020. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/ethics/role-hr-factsheet> (дата звернення: 28.06.2021).
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 352 с.
- Nosal D. Special Report "Understanding Off-Limits Restrictions. Questions Companies Must Ask Before Signing on the Dotted Line". *NGS Global, LLC*, 2014. 4 p. URL: <https://www.ngs-global.com/images/downloads/Off-LimitsRestrictions-NGSGlobalVersionFINAL.pdf> (дата звернення: 28.06.2021).
- Model Recruiting Agreement. *American Staffing Association and National Association of Personnel Services*. 2005. 10 p.
- Kampf J. How JBK Associates is setting a new path boutique firms. *Executive Search Review*. 2015. December 7. Vol. 3. No. 3. P. 5–7.
- Executive Search Contracts: Term and Conditions. *Chalre Associates*: website. URL: [http://www.chalre.com/hiring\\_managers/executivesearchcontracts.htm](http://www.chalre.com/hiring_managers/executivesearchcontracts.htm) (дата звернення: 30.06.2021).
- Doug S. Understanding Executive Search – "The Off Limits Rule". *LinkedIn*: website. June 11, 2015. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-executive-search-off-limits-rule-doug-seville> (дата звернення: 30.06.2021).
- Think smaller: the benefits of a boutique executive search firm. *Bakertilly* : website. January 18, 2018. URL: <https://www.bakertilly.com/insights/think-smaller-the-benefits-of-a-boutique-executive-search-firm> (дата звернення: 30.06.2021).
- Code of Professional Practice. *Association of Executive Search Consultants* : website. URL: <https://www.aesc.org/profession/professional-code> (дата звернення: 30.06.2021).
- RCSA Code of Professional Conduct. *Recruitment and Consulting Services Association* : website. URL: [https://www.rcsa.com.au/Web/Membership/RCSA\\_Code\\_Compliance/Web/RCSA\\_Code/RCSA\\_Code\\_and\\_Compliance.aspx](https://www.rcsa.com.au/Web/Membership/RCSA_Code_Compliance/Web/RCSA_Code/RCSA_Code_and_Compliance.aspx) (дата звернення: 30.06.2021).
- Рейтинг рекрутингових агентств України – 2020. *Recruiting.net.ua* : вебсайт. URL: <http://www.recruiting.net.ua/raiting2020.html> (дата звернення: 30.06.2021).
- Етичний кодекс рекрутингового агентства. *Міжрегіональна рекрутингова компанія «Навігатор»* : вебсайт. URL: <https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/about/31/232> (дата звернення: 30.06.2021).

## REFERENCES:

1. Code of Ethics. *Society for Human Resource Management: website*. Available at: <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/code-of-ethics.aspx> (accessed 28 June 2021).
2. Didovets I.V. (2015) Osoblyvosti rozvytku profesiinoi etyky na suchasnomu etapi [Features of the development of professional ethics at the present stage]. *Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport. Series: Economics and Management*, no. 33, pp. 245–253.
3. Sikaliuk A.I. (2016) Sotsialno-etychni tsinnosti u protsesi profesiinoi pidhotovky menedzheriv ekonomichnoi sfery [Socio-ethical values in the process of professional training of managers of the economic sphere]. *Collection of scientific works of Kherson State University*, no. 69(3), pp. 128–132.
4. Mamonov Evgeniy (2020) Eticheskie printsipy v rabote HR-spetsialista [Ethical principles in the work of an HR specialist]. *HR solutions*, no. 5, pp. 120–125.
5. Chartered Institute of Personnel and Development (2020) Ethical practice and the role of HR. Available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/ethics/role-hr-fact-sheet> (accessed 28 June 2021).
6. Sheyn E. (2012) *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
7. Nosal David (2014) Special Report “Understanding Off-Limits Restrictions. Questions Companies Must Ask Before Signing on the Dotted Line”. NGS Global, LLC. Available at: <https://www.ngs-global.com/images/downloads/Off-Limits Restrictions-NGSGlobalVersionFINAL.pdf> (accessed 28 June 2021).
8. ASA&NAPS (2005) Model Recruiting Agreement. American Staffing Association and National Association of Personnel Services.
9. Julie Kampf (2015) How JBK Associates is setting a new path boutique firms. *Executive Search Review*, vol. 3, no. 3, pp. 5–7.
10. Charle Associates. Executive Search Contracts: Term and Conditions. Available at: [http://www.chalre.com/hiring\\_managers/executivesearchcontracts.htm](http://www.chalre.com/hiring_managers/executivesearchcontracts.htm) (accessed 30 June 2021).
11. Seville Doug (2015) Understanding Executive Search – “The Off Limits Rule”. *LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-executive-search-off-limits-rule-doug-seville> (accessed 30 June 2021).
12. Bakertilly (2018) Think smaller: the benefits of a boutique executive search firm. Available at: <https://www.bakertilly.com/insights/think-smaller-the-benefits-of-a-boutique-executive-search-firm> (accessed 30 June 2021).
13. Association of Executive Search Consultants. Code of Professional Practice. Available at: <https://www.aesc.org/profession/professional-code> (accessed 30 June 2021).
14. Recruitment and Consulting Services Association. RCSA Code of Professional Conduct. Available at: [https://www.rcsa.com.au/Web/Membership/RCSA\\_Code\\_\\_Compliance/Web/RCSA\\_Code/RCSA\\_Code\\_and\\_Compliance.aspx](https://www.rcsa.com.au/Web/Membership/RCSA_Code__Compliance/Web/RCSA_Code/RCSA_Code_and_Compliance.aspx) (accessed 30 June 2021).
15. Rejting rekrutynhovykh agentstv Ukrainy – 2020 [Rating of recruiting agencies in Ukraine – 2020]. *Recruiting.net.ua*. Available at: <http://www.recruiting.net.ua/raiting2020.html> (accessed 30 June 2021). (in Russian)
16. Etychni kodeks rekrutynhovoho ahentstva [Code of ethics for recruiting agencies]. *Interregional recruitment company «Navigator»*. Available at: <https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/about/31/232> (accessed 30 June 2021).

УДК 2964

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-5>**Ігнатович Л.С.***аспірантка**Запорізького національного університету***Іванов М.М.***доктор економічних наук, професор,**завідувач кафедри управління персоналом і маркетингу**Запорізького національного університету***Ignatovich Liliya***Postgraduate Student**Zaporizhzhia National University***Ivanov Mykola***Doctor of Economics, Professor,**Head of the Department of Personnel Management and Marketing**Zaporizhzhia National University*

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## CONCEPTUAL APPROACH OF FORMING OF MARKETING STRATEGY OF SUBJECTS OF INSURANCE MARKET IS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

### АНОТАЦІЯ

Динамічний розвиток та суттєвий потенціал страхового ринку України обумовлюють створення та застосування ефективної системи управління маркетинговою діяльністю страхових компаній. На жаль, більшість страховиків України не використовує свій маркетинговий потенціал. Сучасні умови діяльності економічних суб'єктів страхового ринку вимагають оперативного реагування на зміни за допомогою розроблення та вжиття конкретних заходів і, зрештою, досягнення кінцевої мети діяльності, якою є отримання прибутку за рахунок уміння персоналу виконувати стратегічні маркетингові плани підприємства. Для підвищення конкурентоспроможності страхових компаній необхідно вивчити маркетингові тренди та впровадити нові підходи, зокрема маркетингу інновацій. З'ясовано, що ефективне функціонування страховика залежить від здатності трансформуватися і максимально оперативно реагувати на тренди ринку.

**Ключові слова:** страховик, страховий ринок, стратегія, цифровий маркетинг, маркетингові інновації, концептуальна модель.

### АННОТАЦИЯ

Динамичное развитие и существенный потенциал страхового рынка Украины обуславливают создание и применение эффективной системы управления маркетинговой деятельностью страховых компаний. К сожалению, большинство страховщиков Украины не используют свой маркетинговый потенциал. Современные условия деятельности экономических субъектов страхового рынка требуют оперативного реагирования на изменения с помощью разработки и принятия конкретных мер и, наконец, достижения конечной цели деятельности, которой является получение прибыли за счет умения персонала выполнять стратегические маркетинговые планы предприятия. Для повышения конкурентоспособности страховых компаний необходимо изучить маркетинговые тренды и внедрить новые подходы, в частности маркетинга инноваций. Выяснено, что эффективное функционирование страховщика зависит от способности трансформироваться и максимально оперативно реагировать на тренды рынка.

**Ключевые слова:** страховщик, страховой рынок, стратегия, цифровой маркетинг, маркетинговые инновации, концептуальная модель.

### ANNOTATION

Modern conditions of economic subjects of insurance market activity require prompt reaction on changes by development and realization of concrete measures and, finally, achievement of final aim of activity – making profit and long-term functioning of enterprise due to the ability of personnel to implement the strategic marketing plans of enterprise. It has been found out that the effective functioning of the insurer depends on the ability to transform and react to the market trends as quickly as possible. Modern marketing solutions involve the constant active use of innovation. With this in mind, a digital marketing strategy is understood as a marketing plan with the use of innovative digital technologies, methods, tools that ensure the company's presence in online and offline environments, as well as interactive interaction with consumers. The aim of the research is to determine the directions of formation of marketing strategy and the factors influencing fundamental decisions concerning the choice of the direction of development and management of the enterprise and to develop a conceptual model of formation of marketing strategy of the subjects of the insurance market in the conditions of digital economy. The given model is based on the use of methods of system analysis and allows providing forming of marketing strategy of subjects of insurance market taking into account estimation of personnel possibilities for effective realization of the chosen strategy. Today the activity of subjects of the insurance market of Ukraine depends primarily on the ability to transform and react as quickly as possible to market trends and customer requirements. Development of the company depends on the correctly chosen strategy, on understanding the "place" of the company in the market and among competitors, on the real assessment of internal resources and potential and effective management of its marketing activities. Modern marketing solutions envisage constant active use of innovations. The correct organization of the marketing service can ensure the timely receipt of the necessary and reliable information that will allow the insurance company to effectively carry out insurance, reduce losses, attract new customers and introduce new insurance services. The process of introducing marketing into the insurer's activities should be carried out sequentially.

**Key words:** insurer, insurance market, strategy, digital marketing, marketing innovations, conceptual model.



**Постановка проблеми.** Посилення глобалізаційних процесів, зростання ролі споживача під час формування попиту на страхові послуги, щорічне зменшення кількості страхових компаній та загострення конкуренції висувають нові вимоги до формування системи управління страховиків та застосування інструментарію стратегічного менеджменту задля досягнення конкурентних переваг. Цифрова економіка сприяє збільшенню рівня продажів та прибутку. Прогрес розвивається стрімко, а разом з ним і конкуренція. Багато компаній уже успішно застосовують компоненти нової індустріальної революції. Для ефективного управління страховою компанією необхідно поетапно впроваджувати маркетингову стратегію з урахуванням оцінки можливостей персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Філіп Котлер ще у 2017 р. висловив думку про те, що цифрові інновації можуть наблизити країни до процвітання та появи нової концепції – Marketing 4.0 [1]. Перспективами розвитку маркетингу у страхуванні в Україні займалися такі українські науковці, як Н.М. Спіцина, І.М. Михайловська, Г. Тлуста, В. Ерастов [2–4]. Вивченню питань управління та організації маркетингу, формування конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвячені дослідження М. Портера [5], Дж.Д. Хангера [6], Г. Мінцберга [7].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення напрямів формування маркетингової стратегії та чинників, що впливають на принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку та управління підприємством, а також розроблення концептуальної моделі формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку в умовах цифрової економіки. Ця модель заснована на використанні методів системного аналізу і дає змогу забезпечити формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку з урахуванням оцінки можливостей персоналу для ефективної реалізації вибраної стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щоб вижити в конкурентній боротьбі, страхові компанії зобов'язані використовувати у практиці нові види обслуговування та ставити на перше місце інтереси страхувальників. Цим і пояснюється об'єктивна необхідність для страховиків діяти на ринку відповідно до теорії і практики сучасного маркетингу.

Незважаючи на те, що головна мета всіх суб'єктів господарювання на ринку однакова, а саме отримання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була би прийнятною для всіх.

На підставі проведеного теоретичного дослідження визначено напрями формування маркетингової стратегії, які представлені на рис. 1.

Можна визначити такі глобальні чинники, що впливають на принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку та управління підприємством:

- інтернаціоналізація, що передбачає освоєння нових ринків;
- диверсифікація, яка спрямована на освоєння виробництва нових товарів (у тому числі, не пов'язаних з основними видами діяльності);
- сегментація, визначення та виробництво товарів і послуг для формування груп споживачів;
- стандартизація продукції, що базується на визначенні загальних характеристик ринків, які не залежать від особливостей країн;
- інтеграція та взаємовигідна співпраця з іншими підприємствами.

Базовими стратегіями розвитку, за визначенням М. Портера, є стратегія цінового лідерства, диференціації та стратегія концентрації [5]. Кожна із зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах компанії. Прийняття рішення щодо того, яка конкурентна перевага стане основою для розроблення стратегії, залежить від відповіді на питання про те, якими є фактори успіху на ринку; якими є сильні й слабкі сторони компанії та її найнебезпечнішого конкурента.

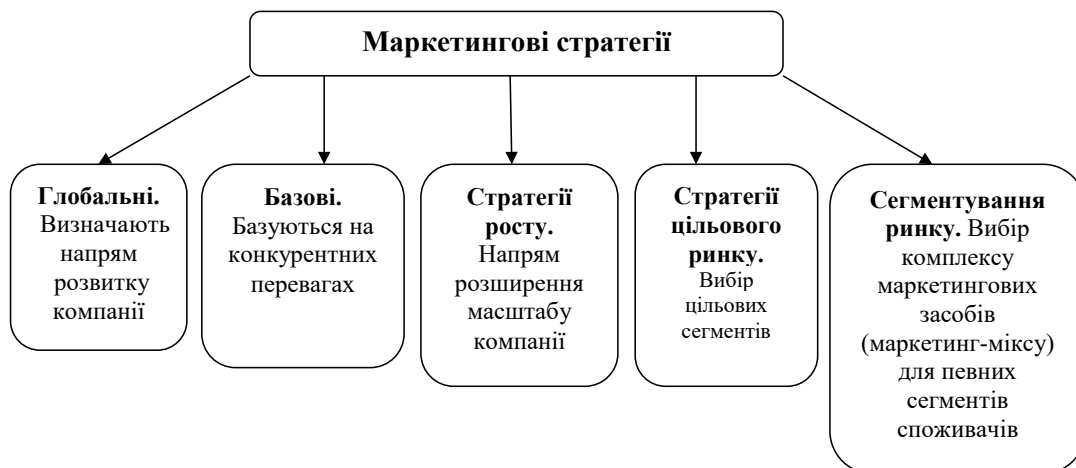


Рис. 1. Напрями формування маркетингової стратегії суб'єктів господарювання

Джерело: розраховано автором з використанням [1–7]

На вибір чи зміну бізнес-моделі суттєво впливають цифрові технології, які стрімко розвиваються у світі. Зміни, які відбуваються під впливом інформаційних технологій, допомагають значно збільшити якість продукції і послуг, що підвищує лояльність клієнтів.

В епоху цифрової економіки, коли головною цінністю стають дані, а не фізичні продукти, економічне зростання засноване не на капіталі і природних ресурсах, а на інноваціях і людській уяві.

Четверта промислова революція впливає на суспільство. Так, майбутнє за тими, хто зуміє зберегти і розвинути унікальні вміння й навички, доступні лише людині, і навчиться ефективно взаємодіяти з технологіями. «Четверта промислова революція характеризується поєднанням технологій, які розмивають кордони між фізичною, цифровою і біологічною сферами», – пояснював у Давосі Клаус Шваб, засновник і голова Всесвітнього економічного форуму (WEF) і автор книги «Четверта промислова революція».

У суспільному виробництві цифрова трансформація являє собою зміни, спричинені впливом взаємопов'язаних чинників, а саме новітніх технологій, змін у поведінці споживачів та нових бізнес-моделей.

Формування та успішна реалізація цифрової маркетингової стратегії (Маркетинг 4.0) забезпечується дотриманням таких принципів цифрового маркетингу:

- принцип орієнтованості на людину;
- принцип системності;
- принцип інноваційності;
- принцип мобільності та комунікативності;
- принцип інформаційності;
- принцип цінності бренду для споживачів.

Для успішної реалізації цифрової маркетингової стратегії важливо поєднувати методи онлайн-комунікацій (інтернет-маркетинг, SMM-маркетинг, email-маркетинг) з традиційними медіа.

Таким чином, формуються багатоканальні інтегровані маркетингові комунікації, що враховує взаємодію з клієнтом протягом усього його життєвого циклу.

У кожному методі цифрового маркетингу є свої інструменти, важливі для успіху. Лідером серед інструментів цифрового маркетингу протягом останніх років є контент-маркетинг (20%). На другому місці BigData, включаючи розуміння ринку та клієнтів і прогнозу аналітику (14%), на третьому – штучний інтелект і машинне навчання (близько 14%). Використовуються також маркетинг у соціальних мережах (10%), мобільний маркетинг, включаючи мобільну рекламу, розроблення сайту і додатків (9%), маркетингова автоматизація, включаючи CRM, поведінковий email-маркетинг і web-персоналізацію (9%), оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту (5%), пошукова оптимізація (4%). Використання інших інструментів цифрового маркетингу в загальній структурі має від 3% і нижче [8; 9].

Правильна організація маркетингової служби може забезпечити своєчасне надходження необхідної та достовірної інформації, яка дасть можливість страховій компанії ефективно здійснювати страхування, зменшити збитки, залучати нових клієнтів та впроваджувати нові страхові послуги. Процес впровадження маркетингу в діяльність страховика повинен проходити послідовно.

Завдання страховика полягає в тому, щоб зробити інформацію для покупців доступною, а споживач оцінює інформацію через аналіз різноманітних варіантів. Те, як споживач аналізує результати оцінювання товарів, дає змогу страховику розробити різноманітні варіанти маркетингової поведінки. В одних випадках компанія поліпшує вибір за перевагами, в інших – намагається змінити негативне ставлення та байдужість споживачів, доводячи переваги цих товарів чи послуг над аналогічними.

Ключовим завданням інноваційної діяльності страховика є максимальне наближення страхових послуг до наявних потреб страхувальника у страховому захисті. Постає завдання розроблення мотиваційних стимулів щодо зростання страхового інтересу у потенційних клієнтів страхової компанії.

Розвиток інформаційних технологій, наслідком якого стали зміни в поведінці споживачів, привів до створення альтернативних каналів продажу. Якщо декілька років тому корпоративні сайти страхових компаній переважно використовувались як рекламний простір, де розміщувалась основна інформація про компанію та її страхові послуги, то сьогодні через сайти страхових компаній стає можливим спілкування з клієнтами та здійснення продажу страхових продуктів.

Цифрова економіка сприяє збільшенню рівня продажів та прибутку. Прогрес розвивається стрімко, а разом з ним і конкуренція. Багато компаній вже успішно застосовують компоненти нової індустріальної революції. Цифрові технології відкривають унікальні можливості для розвитку нашої економіки та підвищення якості життя громадян. Сьогодні інформаційно-комунікаційні технології проникли в усі сфери не тільки життя населення, але й підприємницької діяльності.

Отже, запропонований метод впровадження маркетингової стратегії в діяльність суб'єкта господарської діяльності відбувається в такій послідовності етапів, яка наведена в табл. 1.

У процесі розвитку маркетингових технологій значною проблемою страховика є організація роботи відповідного підрозділу.

До функцій відділу маркетингу належать дослідження ринку, вивчення споживчої поведінки потенційних страхувальників, формування вимог до страхових продуктів з огляду на потреби ринку, інформаційна та рекламна підтримка процесу просування страхових продуктів, створення позитивного іміджу компанії, оцінка ефективності маркетингових заходів.

Таблиця 1

## Методика процесу впровадження маркетингової стратегії в діяльність страхової компанії

Етап	Зміст етапу
1	Створення маркетингового підрозділу; формування завдань і рівня відповідальності; розподіл та делегування повноважень.
2	Аналіз зовнішній; загальне дослідження ринку, аналіз конкурентів; сегментація ринку.
3	Аналіз внутрішній; вивчення можливостей страховика щодо реалізації лінійки страхових продуктів.
4	Розроблення маркетингової стратегії та комплексу дій.
5	Впровадження маркетингової стратегії.
6	Оцінка результатів.

Джерело: розроблено автором

Маркетинговий відділ допомагає розроблювати стратегічні та тактичні плани страхової компанії. Його правильна організація забезпечить своєчасне надходження достовірної інформації, яка дасть можливість страховій компанії ефективно здійснювати страхування, залучати нових клієнтів та просувати нові страхові послуги.

Аналіз можливостей страхової компанії проводиться задля отримання даних про ринкові умови діяльності страховика (зовнішнє середовище) і про реальні можливості (внутрішні умови). У першому випадку використовуються прийоми та методи комплексного дослідження страхового ринку, а у другому – так званий ситуаційний аналіз.

Специфіка маркетингу в страхуванні визначається особливостями продажу страхових послуг, тому що вони не мають конкретної матеріальної форми, а їх цінність клієнту важко зрозуміти. Таким чином, формування та просування маркетингової стратегії – це процес, покликаний допомогти потенційному клієнту зрозуміти переваги та принцип страхування й оцінити страхову послугу.

Розроблення маркетингової стратегії є об'єктивною необхідністю орієнтації управлінської та збутової діяльності страхової компанії з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Якщо говорити про стратегію маркетингових дій компанії, то в ній обумовлено такі аспекти діяльності:

- розвиток бренду та іміджу компанії;
- визначення цільової аудиторії;
- розроблення страхового продукту для задоволення потреб цільової аудиторії;
- визначення ефективних каналів просування та збуту.

Оцінка результатів – завершальний етап впровадження маркетингу в діяльність страхової компанії. Оцінити результати впровадження та забезпечити контроль виконання плану реалізації стратегії буде значно легше, якщо встановити чіткі критерії досягнення результату, тобто цифри, що будуть показувати обсяг цільової аудиторії, відсоток конверсії та рівень продажів, зростання тощо. У процесі життя комплексу заходів необхідно регулярно проводити аналіз результатів просування й коригувати наступні дії з урахуванням реальної ситуації.

Взаємовідносини страхової компанії та її клієнтів не повинні завершуватися лише укладанням першої угоди, а повинні спрямовуватися на довгострокову перспективу. Проте вже під час першого звернення клієнта до страховика, підготовки та підписання першого договору страхування можна зібрати, проаналізувати та систематизувати інформацію про клієнта для її подальшого використання стосовно особистих характеристик клієнта та його вподобань чи потреб.

Для підвищення конкурентоспроможності страхової компанії потрібно зосередитися на наданні кращого персонального обслуговування. Зараз, коли конкуренція величезна, залучити клієнтів тільки вигідними тарифами неможливо, тому саме сервіс відіграє вирішальну роль. Для досягнення цієї мети помічником може виступити використання CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management).

На сучасному страховому ринку майже кожна страхова компанія пропонує своїм клієнтам власні програми лояльності, адже лояльність здебільшого асоціюється з повторною покупкою страхового поліса.

За умов посиленої конкуренції на страховому ринку все актуальнішим стає завдання пошуку ефективних методів маркетингових комунікацій та впровадження інновацій суб'єктами страхового ринку.

Страхові маркетингові інновації сьогодні розглядаються як використання новітніх технологій для вдосконалення наявних видів страхових продуктів та послуг або для розроблення нових, які, зрештою, приносять прибуток.

Також слід розглянути термін «інновація», який є похідним від латинського *novus*, що означає «змінювати, оновлювати». Слід зауважити, що найвідомішим є підхід, за якого поняття «нововведення» перекладають з англійського слова *innovation*, тобто «введення новацій» [10].

В економіці вперше термін «інновації» був використаний у ХХ ст. в наукових роботах Й.А. Шумпетера, зокрема в книзі «Теорія економічного розвитку» (1912 р.) визначено інновації як будь-які можливі зміни, що виникають у результаті застосування нових та вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру у сфері виробництва, збуту, управління тощо.

У такий спосіб страхові інновації можна розглядати як різні нововведення у страховій сфері або вдосконалення вже відомих споживачам продуктів та послуг задля залучення більшої кількості клієнтів та ефективного функціонування в умовах зростаючої конкуренції.

Пропонується класифікувати маркетингові інновації залежно від складових частин комплексу маркетингу таким чином [11]:

- інновації в place, тобто в маркетингових дослідженнях, сегментації, позиціонуванні;
- інновації в product, тобто в маркетинговій товарній політиці;
- інновації в price, тобто в маркетинговій цінній політиці;
- інновації в promotion, тобто в маркетинговій політиці комунікацій.

За економічним змістом страхові інновації можна розділити на такі:

- технологічні (продаж онлайн, розрахунок страхових внесків на сайті компанії тощо);
- продуктові (нові страхові продукти, пов'язані з новими або традиційними операціями, що розвиваються, і послугами).

Особливість страхових інновацій полягає в тому, що вони більш взаємообумовлені, ніж інновації в інших секторах економіки. Ще одними необхідними умовами впровадження інноваційного процесу у діяльність страховика є її відкритість, прозорість та ступінь доступності, якість страхових послуг, імідж страховика, фінансові показники, надійність та безпечність, оперативне врегулювання страхових випадків.

Відмінною ознакою страхового бізнесу в Україні є низький рівень попиту на інновації внаслідок високого рівня недовіри споживачів до страхових компаній, а також введення інновацій, які орієнтуються на великих корпоративних клієнтів.

Для того щоб інноваційний продукт почав приносити прибуток, необхідний певний проміжок часу, за який цей продукт закріпився б на ринку та був би сформований стабільний попит на нього. Більшість страховиків не готові до орієнтації на довгострокову перспективу, що є однією з вагомих проблем, з якими стикається ринок страхових послуг під час впровадження інноваційних змін.

Ключовим завданням інноваційної діяльності страховика є максимальне наближення страхових послуг до наявних потреб страхувальника у страховому захисті. Постає завдання розроблення мотиваційних стимулів щодо зростання страхового інтересу у потенційних клієнтів страхової компанії. Лише за умов застосування європейських інноваційних страхових програм, які передбачають збалансування якісних і кількісних параметрів страхової угоди, можна досягти стабільного попиту на ту чи іншу страхову послугу.

На цьому етапі розвитку страхового ринку найбільш часто впроваджуються такі інноваційні зміни, як автоматизація бізнес-процесів,

самообслуговування, дистанційне обслуговування, call-центри, індивідуальні консультації, використання інструментів інтернет-страхування.

Таким чином, запропоновано систему зв'язків методів та підходів формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку в умовах цифрової економіки, що включає такі складові частини.

1) Метод аналізу страхового ринку України та ідентифікація страхової компанії України, який включає такі етапи дослідження:

- тенденції розвитку страхових компаній України;
- динаміка кількості укладених договорів;
- страховий портфель підприємства;
- сильні й слабкі сторони підприємства страхового ринку (SWOT-аналіз можливостей та загроз);
- фактори мікросередовища;
- напрями з перспективного вкладення коштів підприємства (метод матриці БКГ).

2) Метод аналізу та використання маркетингового потенціалу суб'єктами страхового ринку України із застосуванням інноваційних технологій. Запропонований метод включає такі етапи дослідження:

- використання каналів комунікації населенням;
- динаміка укладених електронних договорів;
- реалізація та просування страхових продуктів за допомогою інтернет-мережі;
- чисті страхові премії та виплати.

3) Побудова системи оцінювання схильності страхової компанії до банкрутства. Система включає оцінку вірогідності банкрутства підприємства (модель Таффлера-Тішоу, модель Спрінгейта).

4) Оцінювання персоналу в системі управління суб'єктами страхового ринку України. До оцінювання персоналу автором запропоновано використовувати таку інформацію:

- вік працівника;
- досвід роботи;
- рівень відповідальності;
- здатність вирішувати аналітичні функції маркетингу;
- здатність аналізувати виробничі функції підприємства;
- здатність досліджувати систему збуту, а саме реалізацію послуг та товару, його руху на ринку;
- вміння створювати і управляти сучасними проектами.

На підставі проведеного дослідження запропонована концептуальна модель формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку в умовах цифрової економіки, представлена на рис. 2, що заснована на використанні методів системного аналізу і дає змогу забезпечити формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку з урахуванням оцінки можливості персоналу для ефективної реалізації вибраної стратегії.



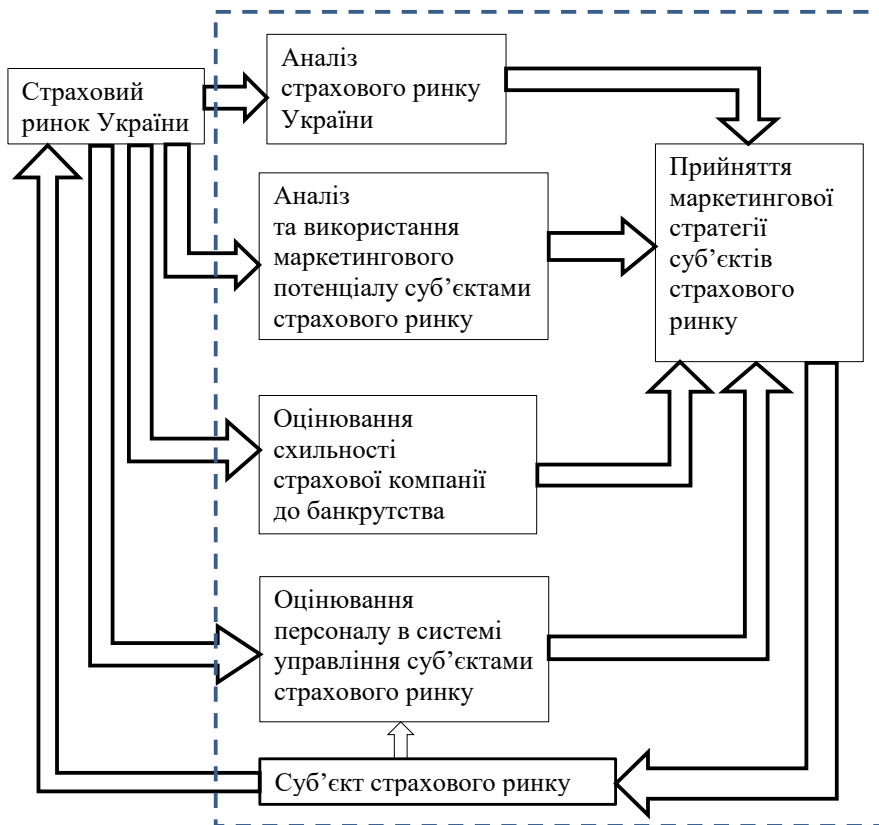


Рис. 2. Концептуальна модель формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку України

Джерело: побудовано автором

Опис  $j$ -ї підсистеми можна записати в такому вигляді:

$$\Delta X_j = F_{аср}(x_j, q_j), j = \overline{1, n}, \quad (1)$$

де  $x_j, q_j$  – вектори вхідних показників ринку;  $F_{аср}$  – вектор функцій аналізу страхового ринку.

Тоді система рівнянь, що відображає функцію формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку України зі зворотнім зв'язком, має такий вигляд:

$$\begin{cases} \Delta X_1 = R_{асн}(x_1, q_1) + R_{амн}(x_2, q_2) + R_{об}(x_3, q_3) + D_i^j, \\ \Delta X_n = R_j(x_n, q_n), \\ Y_n = F_{смп}(x_n, q_n, D_i), \end{cases} , i = \overline{1, 6}, \quad (2)$$

де  $F_{смп}(x_n)$  – вектор функції маркетингової стратегії;  $R_{асн}(x_1, q_1) + R_{амн}(x_2, q_2) + R_{об}(x_3, q_3) + D_i^j$  – вектори прийняття рішення з формування маркетингової стратегії;  $D_i = \{D_i^j\}$  – відображення лінгвістичних змінних оцінки співробітників, що належать до нечіткої множини відповідно до  $i$ -ї характеристики співробітника.

Область, яка задана правою частиною системи рівнянь (2), являє собою перетин множин у системі маркетингової стратегії. В системі формування багатовекторного рішення в системі формування маркетингової стратегії визначають ключові напрями. Якщо для всіх перетинів безлічі рішень в системі формування маркетингової стратегії (система аналізу страхового

ринку  $R_{асн}(x_1, q_1)$ , система аналізу маркетингового потенціалу суб'єктами страхового  $R_{амн}(x_2, q_2)$ , система аналізу схильності страхової компанії до банкрутства  $R_{об}(x_3, q_3)$ , система відображення лінгвістичних змінних співробітників  $D_i = \{D_i^j\}$  є не порожня множина, то існує рішення маркетингової стратегії  $S_{мс}$ :

$$R_{асн} \cap R_{амн} \cap R_{об} \cap D_i \neq \emptyset. \quad (3)$$

Таким чином, запропонована концептуальна модель формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку України підвищує ефективність розвитку підприємства.

**Висновки.** У страховій діяльності існує певна специфіка її інноваційного розвитку. Для того щоб страхові компанії були конкурентоспроможними, вони повинні постійно вдосконалювати свою діяльність, оновлювати лінійку страхових послуг, розвивати систему комунікацій з клієнтами, освоювати нові канали просування. Сучасні маркетингові рішення передбачають постійне активне використання інновацій. З огляду на це під цифровою маркетинговою стратегією розуміється план маркетингу з використанням інноваційних цифрових технологій, методів, інструментів, що забезпечують присутність компанії в онлайн- та офлайн-середовищах, а також інтерактивній взаємодії зі споживачами. Запропонована концептуальна модель формування маркетингової стратегії

суб'єктів страхового ринку в умовах цифрової економіки заснована на використанні методів системного аналізу і дає змогу забезпечити формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку з урахуванням оцінки можливості персоналу для ефективної реалізації вибраної стратегії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Перехід від традиційного до цифрового. Видання John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2017. 208 с.
2. Спіцина Н.М. Переваги та недоліки інтернет-страхування в Україні. URL: [http://www.rusnauka.com/12.APSN\\_2007/Economics/20665.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12.APSN_2007/Economics/20665.doc.htm) (дата звернення: 20.06.2021).
3. Михайловська І.М. Основні підходи до визначення сутності, структури та принципів інтернет-страхування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3. Т. 3. С. 157–160.
4. Тлуста Г. Зарубіжний досвід функціонування та розвитку інтернет-страхування. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 3(168). С. 55–62.
5. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
6. Хангер Дж.Д., Уїлен Т.Л. Основи стратегічного менеджменту : посібник. Москва : ЮНІТІ-ДАНА, 2012. 320 с.
7. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Санкт-Петербург : Пітер, 2004. 512 с.
8. Brand Finance Global 500. 2019. URL: [https://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2019\\_locked\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_locked_1.pdf) (дата звернення: 16.07.2021).
9. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС, 2018. 208 с.
10. Kim C.W., Mauborgne R.A. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2005.
11. Kumar N. Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation. Boston, MA : Harvard Business School, 2004.

#### REFERENCES:

1. Philip Kotler (2017) *Marketing 4.0. Perekhid vid tradytsiynoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0. The transition from traditional to digital]. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 208.
2. Spitsina N.M. (2007) *Perevahy ta nedoliky Internet-strakhuvannya v Ukraini* [Advantages and disadvantages of Internet insurance in Ukraine]. Available at: [http://www.rusnauka.com/12.APSN\\_2007/Economics/20665.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12.APSN_2007/Economics/20665.doc.htm) (accessed 20 June 2021).
3. Mikhailovskaya I.M. (2015) *Osnovni pidkhody do vyznachennya sutnosti, struktury ta pryntsyviv Internet-strakhuvannya* [Basic approaches to defining the essence, structure and principles of Internet insurance]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 3, pp. 157–160.
4. Tlusta G. (2015) *Zarubizhnyy dosvid funktsionuvannya ta rozvytku Internet-strakhuvannya* [Foreign experience in the operation and development of Internet insurance]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, no. 3(168), pp. 55–62.
5. M.E. Porter (2005) *Konkurentna stratehiya: Metodyka analizu haluzey i konkurentiv* [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Business Books, 454 p.
6. Hanger, J.D. (2012) *Osnovy stratehichnoho menedzhmentu* [Fundamentals of strategic management]. Manual / T.L. Whelan, J. D. Hanger. Moscow: UNITI-DANA, 320 p.
7. G. Mintzberg (2004) *Struktura v kulatsi: stvorennya efektyvnoyi orhanizatsiyi* [Structure in the fist: the creation of an effective organization]. St. Petersburg: Peter, 512 p.
8. Brand Finance Global 500 (2019). Available at: [https://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2019\\_locked\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_locked_1.pdf) (accessed 25 July 2021).
9. Kotler F., Katarjaya G., Setyavan I. (2018) *Marketing 4.0. Vid tradytsiynoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0. From traditional to digital]. Kyiv: KM-BOOKS, 208 p.
10. Kim C.W., Mauborgne R.A. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Kumar N. (2004) *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School.

УДК 659.118:005.346:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-6>**Пашук О.Б.**  
спеціаліст*Інституту післядипломної освіти  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7221-9963>***Pashchuk Olha**  
Specialist*Institute of Postgraduate Education  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ ПЕРЕД ПРОДАЖЕМ

### WAYS TO INCREASE THE MARKET VALUE OF THE COMPANY BEFORE THE SALE

#### АНОТАЦІЯ

У дослідженні визначено фактори для оцінки поточної вартості компанії на електронному ринку та способи підвищення вартості компанії. Запропоновано формулу розрахунку ринкової вартості на основі мультиплікатора, що включає фактори формування ринкової вартості. Розглянуто основні статті звіту про прибутки та збитки компанії, яка функціонує на електронному ринку «Амазон», як основного джерела для визначення вартості бізнесу. Виявлено, що мультиплікатор оцінки вартості компанії побудований на основних факторах росту, які одночасно виступають способами підвищення вартості бізнесу. До таких способів віднесено реєстрацію брендів на електронному ринку для контролю лістингу та захисту прав інтелектуальної власності; диверсифікацію продуктів для скорочення ризиків; аутсорсингові операції для скорочення витрат на оплату праці та фокусування на стратегічних інструментах формування цінності продукту; створення безпечного ланцюга постачань для формування безпечності та надійності компанії; використання соціальних медіа як способу створення бренду, якому довіряють покупці; розроблення та оптимізацію системи відгуків, оглядів продуктів. Теоретико-практична цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні основних способів підвищення ринкової вартості під час продажу компанії на електронному ринку.

**Ключові слова:** ринкова вартість, електронний ринок, цифрова платформа «Амазон», електронна комерція, маркетплейс.

#### АННОТАЦИЯ

В исследовании определены факторы для оценки текущей стоимости компании на электронном рынке и способы повышения стоимости компании. Предложена формула расчета рыночной стоимости на основе мультипликатора, который включает факторы формирования рыночной стоимости. Рассмотрены основные статьи отчета о прибылях и убытках компании, которая функционирует на электронном рынке «Амазон», как основного источника для определения стоимости бизнеса. Выявлено, что мультипликатор оценки стоимости компании построен на основных факторах роста, которые одновременно выступают способами повышения стоимости бизнеса. К таким способам отнесены регистрация брендов на электронном рынке для контроля листинга и защиты прав интеллектуальной собственности; диверсификация продуктов для сокращения рисков; аутсорсинговые операции для сокращения расходов на оплату труда и фокусировки на стратегических инструментах формирования ценности продукта; создание безопасной цепи поставок для формирования безопасности и надежности компании; использование социальных медиа как способа создания бренда, которому доверяют покупатели; разработка и оптимизация

системы отзывов, обзоров продуктов. Теоретико-практическая ценность исследования заключается в обосновании основных способов повышения рыночной стоимости при продаже компании на электронном рынке.

**Ключевые слова:** рыночная стоимость, электронный рынок, цифровая платформа «Амазон», электронная коммерция, маркетплейс.

#### ANNOTATION

More and more companies are using digital sales channels, one of which is Amazon's e-marketplace. The benefits of the e-marketplace are intensifying the use of the digital platform as a sales channel by multiple businesses forming a pool of assets in a virtual environment. E-marketplace assets are attractive to investors in terms of growing sales dynamics and profitability. Investing in assets in electronic markets is becoming increasingly popular, which drives the need for valuation of companies. Therefore, business valuation and formation, increasing the market value of the company in the electronic market is a relevant research problem. The purpose of the article was to identify ways to increase the market value of a company in the electronic marketplace prior to sale. The market value of a company in a virtual environment is defined as investors' expectations of future cash flows and profitability over a certain planning period. In the electronic marketplace, a company's value is determined through factors of its formation, the main of which is the stability of income and net profit over the past 6–12 months. The study identified factors for assessing the current value of the company in the electronic market and ways to increase the value of the company. The formula for calculating the market value based on the multiplier, including the factors of market value formation, is proposed. Considered the main floor of the profit and loss statement of the company, which operates in the electronic marketplace Amazon, as the main source for determining the value of the business. It was revealed that the multiplier of the company's valuation is built on the main factors of growth, at the same time acting as ways to increase the value of the business. These ways include: e-marketplace brand registration to control listings and protect intellectual property rights; product diversification to reduce risk; outsourcing operations to reduce labor costs and focus on strategic product value tools; creating a secure supply chain to build company security and reliability; using social media as a way to build a brand that customers trust; developing and optimizing a recall system, about Theoretical and practical value of the study lies in the substantiation of the main ways of increasing the market value when selling a company in the electronic market.

**Key words:** market value, e-marketplace, Amazon digital platform, e-commerce, marketplace.

**Постановка проблеми.** Ринок електронної комерції зростає швидкими темпами. Так, у 2020 році понад два мільярди людей здійснили придбання товарів чи послуг в Інтернеті, протягом того ж року продажі електронної роздрібною торгівлі перевищили 4,2 трильйона доларів США у всьому світі, а прогнозовані доходи від електронної роздрібною торгівлі зростуть до 5,4 трлн. дол. США у 2022 році [9]. Як наслідок, все більше компаній використовують цифрові канали продажів, одним з яких є електронна платформа (маркеплейс) «Амазон». Цей електронний ринок дає змогу виробникам та продавцям продукції спростити ведення бізнесу завдяки автоматизації функції доставки, зберігання, обслуговування споживачів, сформуванню цінності продукту та розширити географію збуту. Ці переваги електронного ринку активізують використання цифрової платформи як каналу продажів безліччю підприємств, що формують пул активів у віртуальному середовищі. Активи на електронних ринках приваблюють для інвесторів з точки зору зростаючої динаміки продажів та прибутковості. Інвестування в активи на електронних ринках стає все більш популярним, що зумовлює потребу в оцінці вартості компаній, тому оцінювання бізнесу та формування, підвищення ринкової вартості компанії на електронному ринку є актуальною проблематикою дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі розглядаються окремі аспекти електронної комерції на електронних ринках та цифрових майданчиках. Зокрема, галузями наукових досліджень є ділова практика функціонування платформи «Амазон» як провідної у електронній комерції [10], співпраця між фірмами-конкурентами на платформі «Амазон» (кооперація) [6], концепція функціонування «Амазон» [4], успішні стратегії цифрової платформи «Амазон» [7], бізнес-модель платформи [2; 3], система відгуків на цифровій платформі [1], формування грошових потоків на електронному ринку [5], стратегії диверсифікації через злиття на цифрових платформах [8].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В літературі відсутній теоретико-практичний аналіз оцінювання та формування ринкової вартості компанії перед продажем на електронному ринку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у виявленні способів підвищення ринкової вартості компанії на електронному ринку перед продажем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринкова вартість компанії у віртуальному середовищі визначається як очікування інвесторів щодо майбутніх грошових потоків та прибутковості у визначений плановий період часу. На електронному ринку вартість компанії визначається через фактори її формування, основним з яких є стабільність доходів та чистого прибутку протягом останніх 6–12 місяців.

Підвищенню ринкової вартості бізнесу передують оцінка компанії на основі формули:

$$\text{Вартість компанії} = \text{Середній прибуток за останні 6-12 місяців} * \text{мультиплікатор оцінки (20-60)}. \quad (1)$$

Запаси додаються до вартості компанії як додаткова вартість. Мультиплікатор оцінки майбутнього росту бізнесу (мультиплікатор оцінки) розраховується на основі річного (місячного) темпу зростання прибутку. Для розрахунку вартості бізнесу та підвищення вартості доцільно розглянути звіт про прибутки та збитки компанії (Profit&LosesReport, P&L), в якому слід відображати основні категорії витрат (заробітна плата, програмне забезпечення, маркетинг тощо), що автоматично забезпечує підвищення вартості компанії під час продажу. Облік витрат та їх відображення у звіті про прибутки та збитки відображають процес формування цінності продукту на електронному ринку, напрям вкладення коштів, які формують прибуток за рахунок інвестицій у цінність продукту. Формування прибутку забезпечує підвищення ринкової вартості бізнесу.

Цифрова платформа «Амазон» надає компаніям право автоматичного формування звітності. Наприклад, у табл. 1 представлено баланс компанії «Peace&Quiet» за грудень 2018 року – серпень 2019 року. Практично за 9 місяців діяльності компанія вилучила кошти у розмірі 10 488,84 дол. Загальна сума на розрахунковому рахунку в банку становила 10 545,87 дол. Сума резервного рахунку на «Амазон» скоротилась на 43,07%. Очевидно, що ці показники негативно впливатимуть на вартість компанії та ціну під час продажу.

При цьому обсяг кредитних коштів зріс на 71,25%, а саме до 12 002,24 дол. з 7 008,75 дол. у грудні 2018 року. Обсяг кредитних коштів від «Амазон» скоротився на 26,92%, загальні поточні зобов'язання скоротились на 13,03%. Сукупні зобов'язання скоротились на 12,74%. Нерозподілений збиток склав 30 268,77 дол., а чистий дохід зріс на 41,07% до рівня 17 836,39 дол. Таким чином, загалом компанія забезпечила ріст чистого доходу.

Дохід від продажу продуктів на електронному ринку зріс на 63%, сукупний дохід – на 68% (табл. 2), при цьому загальна вартість витрат – на 66%. Валовий прибуток зріс на 71%, затрати на рекламу – на 57%, сукупні затрати – на 29%. Чистий операційний прибуток зріс на 132%. Загалом затрати росли меншими темпами порівняно з доходами, що забезпечило ріст чистого прибутку на 246%.

Для оцінки вартості бізнесу використовують середнє значення прибутку компанії, що в разі компанії «Peace&Quiet» становило 2 688,97 дол. щомісяця за період із січня по серпень 2019 року. Це означає, що компанія забезпечує стабільний чистий прибуток, зокрема за рахунок дизайну та власної торгової марки



Таблиця 1

**Динаміка показників балансу компанії “Peace&Quiet”  
за грудень 2018 року – серпень 2019 року, що функціонує  
на електронному ринку «Амазон» (дол. США)**

Показник	Компанія “Peace&Quiet”					Темп росту, %
	Баланс					
	31 грудня 2018 року	31 травня 2019 року	30 червня 2019 року	31 липня 2019 року	31 серпня 2019 року	
Активи						
Поточні активи	0	0	0	0	0	–
Рахунки в банку	0	0	0	0	0	–
Готівка	0	0	0	0	0	–
Вилучення коштів з рахунку на «Амазон»	673,84	6 413,85	10 698,13	7 061,88	10 448,84	1 450,64
Рахунок у системі “PayPal”	129,46	14,71	51,45	28,3	28,3	-78,14
Рахунок в ПАТ «Приватбанк»	0,34	184,7	32,71	82,58	68,73	20 114,71
Загальна сума на рахунках у банку	803,64	6 613,26	10 782,29	7 172,76	10 545,87	1 212,26
Дебіторська заборгованість						
Резервний обліковий запис “Amazon SA”	6,39	0	140,77	390,56	87,71	1 272,61
Резервний рахунок “Amazon” у США	3 982,58	7 093,75	5 602,84	6 901,59	2 267,22	-43,07
Сукупна дебіторська заборгованість	3 988,97	7 093,75	5 743,61	7 292,15	2 354,93	-40,96
Інші поточні активи	0	0	0	0	0	–
Запаси на “Amazon”	12 756,63	15 484,34	19 263,52	12 347,19	19 262,37	51,00
Витрати майбутніх періодів	16 513,12	17 284,22	10 806,30	18 511,77	13 424,63	-18,70
Загальна сума інших поточних активів	29 269,75	32 768,56	30 069,82	30 858,96	32 687,00	11,68
Загальні оборотні активи	34 062,36	46 475,57	46 595,72	45 323,87	45 587,80	33,84
Сукупні активи	34 062,36	46 475,57	46 595,72	45 323,87	45 587,80	33,84
Кредиторська заборгованість	0	0	0	1 150,00	145,8	100,00
Загальна сума кредиторської заборгованості	0	0	0	1 150,00	145,8	100,00
Кредит від “AMaloan”	7 008,75	11 593,54	11 732,93	11 890,07	12 002,24	71,25
Кредити від “AmazonLoans”	42 536,73	35 611,49	34 611,49	33 386,49	31 086,49	-26,92
Загальна сума інших поточних зобов’язань	49 545,48	47 205,03	46 344,42	45 276,56	43 088,73	-13,03
Загальні поточні зобов’язання	49 545,48	47 205,03	46 344,42	46 426,56	43 234,53	-12,74
Сукупні зобов’язання	49 545,48	47 205,03	46 344,42	46 426,56	43 234,53	-12,74
Капітал						
Власний капітал	14 785,65	14 785,65	14 785,65	14 785,65	14 785,65	0,00
Нерозподілений прибуток	0	-30 268,77	-30 268,77	-30 268,77	-30 268,77	-100,00
Чистий дохід	-30 268,77	14 753,66	15 734,42	14 380,43	17 836,39	41,07
Сукупний капітал	-15 483,12	-729,46	251,3	-1 102,69	2 353,27	-115,20
Сукупні зобов’язання та капітал	34 062,36	46 475,57	46 595,72	45 323,87	45 587,80	33,84

Джерело: внутрішня звітність компанії “Peace&Quiet”

“Peace&Quiet”, диверсифікації продуктів (7 типів продуктів WaxCot 1, SuperSet, PU Small, WaxSil 12, WaxSil 24, RedSilSwim, PU Orange). При цьому диверсифікація продуктів здійснюється в межах одного товарного ряду, а постачання відбувається із заводу виробника в Китаї, що загалом буде негативно впливати на вартість компанії під час потенційного продажу.

Мультиплікатор оцінки побудований на основних факторах росту. Основними способами підвищення вартості бізнесу є такі.

Реєстрація брендів на електронному ринку (наприклад, «Амазон»), що забезпечує більший рівень контролю виробників або продавців продукту над лістингом та захист прав інтелектуальної власності. Бренд на цифровій платфор-

мі реєструється під торговою маркою. Після реєстрації компанія отримує програмне забезпечення від торгової платформи «Амазон» для захисту прав власності, що сприяє підвищенню рівня продажів завдяки наданню продавцю (виробнику) більшого рівня контролю над лістингом (сторінками продуктів). Контроль лістингу сприяє створенню зображень та опису продуктів з вищим рівнем якості.

Диверсифікація продуктів, що передбачає пошук ніші на електронному ринку з продуктом, який стовідсотково забезпечує дохід компанії. Магазины з одним продуктом характеризуються більшим рівнем ризику через потенційний ризик конкуренції, ризик збоїв у ланцюгах постачання, ризик скорочення попиту.

Таблиця 2  
Звіт про прибутки та збитки компанії за січень-серпень 2019 року

	Січень 2019 року	Лютий 2019 року	Березень 2019 року	Квітень 2019 року	Травень 2019 року	Червень 2019 року	Липень 2019 року	Серпень 2019 року	Темп росту, %
Дохід									
Дохід від продажу продуктів "Amazon"	25 237,11	39 160,72	39 870,71	48 489,73	47 572,58	36 334,91	36 680,87	41 204,67	63
Сукупний дохід	24 814,5	38 547,63	35 017,59	43 820,13	47 775,3	36 511,52	37 027,32	41 609,5	68
Загальна вартість витрат реалізованого товару	15 012,47	21 928,1	21 173,72	26 916,95	27 623,46	22 719,05	22 563,3	24 849,99	66
Валовий прибуток	9 802,03	16 619,53	13 843,87	16 903,18	20 151,84	13 792,47	14 464,02	16 759,51	71
Затрати на рекламу PPC	4 462,2	5 028,2	5 405,15	5 528,43	6 371,98	6 523,05	6 018,85	7 013,5	57
Сукупні затрати	5 805,11	5 936,89	6 652,60	6 743,64	7 493,62	7 252,20	6 532,97	7 481,4	29
Чистий операційний дохід	3 996,92	10 682,64	7 191,27	10 159,54	12 658,22	6 540,27	7 931,05	9 278,11	132
Сукупні інші витрати	4 769,69	5 841,55	5 419,55	6 137,04	7 661,40	4 223,54	6 369,58	6 472,15	36
Чистий інший дохід	-4 808,68	-5 937,51	-5 404,56	-6 137,04	-7 647,14	-4 169,51	-6 349,64	-6 472,15	35
Чистий прибуток	-811,76	4 745,13	1 786,71	4 022,5	5 011,08	2 370,76	1 581,41	2 805,96	246

Джерело: внутрішня звітність компанії "Peace&Quiet"

Аутсорсингові операції для скорочення витрат на оплату праці, зокрема на оплату праці тимчасових працівників (дизайнерів продукту, які після розроблення дизайну упаковки не задіяні в жодному бізнес-процесі). На аутсорсинг доцільно передати такі функції, як адміністрування операцій, оброблення замовлень, обслуговування клієнтів, управління запасами. Передача простих бізнес-процесів на аутсорсинг забезпечує стратегічний фокус власника компанії на електронному ринку.

Створення безпечного ланцюга постачань – постачання потрібних ринку продуктів точно в строк, що формує безпечність та надійність компанії. Для надійності доцільно встановити вигідні відносини з постачальниками на основі угоди з фіксованими цінами на продукти. Під час продажу компанії нові власники нівелюють ризик підвищення цін на продукти, послуги постачальників.

Соціальні медіа як спосіб створення бренду, якому довіряють покупці. Крім того, соціальні медіа є інструментом формування системи відгуків та рейтингів продуктів компанії, формування стабільного каналу продажів.

Система відгуків, огляди продуктів, наявність категорії продуктів «бестселер», наявність відмітки «вибір Амазон». Наявність численних позитивних відгуків сприяє росту продажів та довірі до продуктів компанії, підвищуючи рейтинг на електронному ринку, забезпечуючи рентабельність реклами, відмінність від конкурентів.

Для розглянутого прикладу компанії "Peace&Quiet" позитивно на підвищення вартості бізнесу під час продажу впливатимуть наявність бренду у вигляді зареєстрованої торгової марки та розробленого дизайну продукту "Peace&Quiet"; незначена диверсифікація продуктів в межах товарного ряду продукту "Peace&Quiet"; аутсорсинг послуг дизайнера під час розроблення упаковки продукції "Peace&Quiet", аутсорсинг операцій доставки продуктів споживачам американського ринку завдяки використанню стратегії брендингу "privatelabel" та користування службою доставки «Амазон», аутсорсинг обробки замовлень; встановлення договірних відносин з виробниками-постачальниками з Китаю, налагодження систематичного отримання зразків продукції; наявність сторінки в соціальній мережі "Facebook"; налагоджена система відгуків та використання подарункових карток для клієнтів під час отримання відгуків про продукт на цифровій платформі.

Після визначення вартості компанія має змогу підвищити ринкову ціну одним з названих способів. Під час продажу продавець та покупець укладають договір, де прописано основні умови придбання активів. В межах розглянутого прикладу під час продажу компанії було висунуто такі умови.

Ціна придбання становить 1 700 000 доларів США. Гарантія сплати за компанію у розмірі

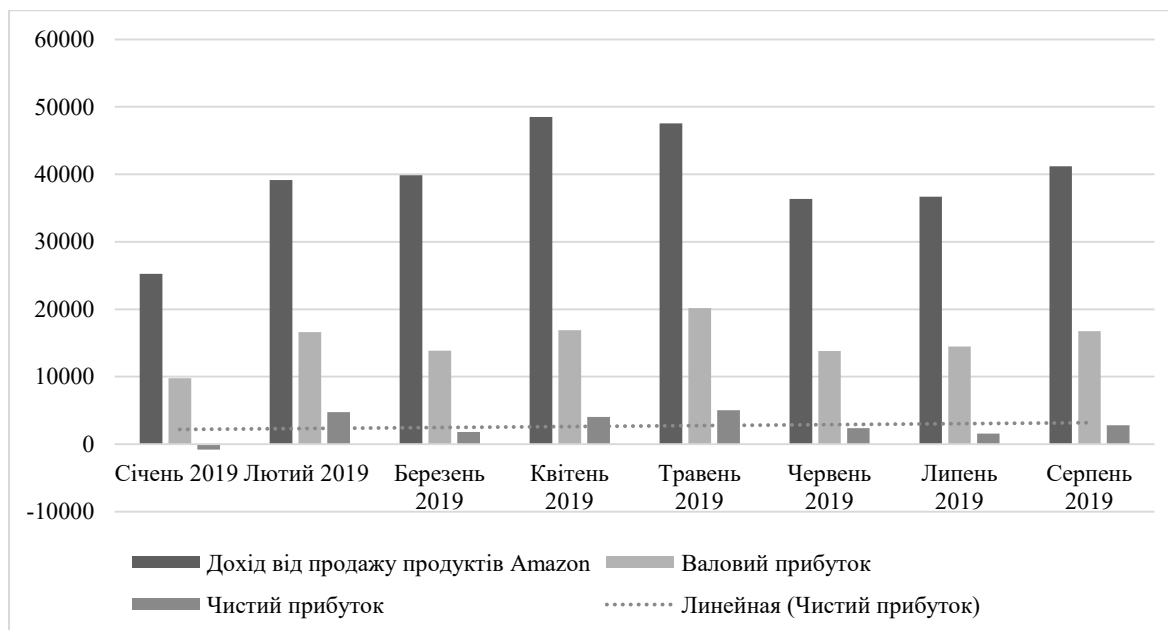


Рис. 1. Динаміка доходів, валового та чистого прибутку компанії “Peace&Quiet” для оцінки вартості бізнесу за січень-серпень 2019 року, дол.

Джерело: внутрішня звітність компанії “Peace&Quiet”

1 650 000 доларів США від ціни покупки. Решта 50 000 доларів США підлягають виплаті протягом дванадцяти місяців за умови.

137 500 доларів ціни придбання підлягають оплаті за умови підтримки компанією власної сукупної чистої виручки за період із 1 січня 2019 року по 31 грудня 2019 року («базова виручка») порівняно із сукупною чистою виручкою за період із 1 січня 2020 року по 31 грудня 2020 року («дохід за перший рік»). Якщо дохід за перший рік більше або дорівнює базовому доходу, продавець повинен виплатити 137 500 доларів покупцю («стабілізаційний платіж»).

До 250 000 доларів США від ціни придбання підлягають виплаті продавцю за умови збереження компанією кумулятивного прибутку за період із 1 січня 2019 року по 31 грудня 2019 року («базовий прибуток») порівняно з накопиченим прибутком за період із 1 січня 2020 року по 31 грудня 2020 року («прибуток за перший рік»). Якщо прибуток першого року більше, ніж базовий прибуток, то продавцю буде виплачено 50% суми, на яку прибуток першого року більше базового прибутку, аж до максимальної суми, що не перевищує 250 000 доларів («виплата за результатами роботи»).

Ціна покупки оцінена на основі повідомленого продавцем прибутку в розмірі 678 205 доларів США за період дванадцяти місяців з 1 січня 2019 року по 31 грудня 2019 року («період оцінки»). Ціна покупки включає вартість активів компанії, за винятком запасів. Запаси купуються окремо за собівартістю придбання.

**Висновки.** Основні фактори оцінки поточної вартості компанії на електронному ринку та способи підвищення вартості компанії

включають реєстрацію брендів на електронному ринку для контролю лістингу та захисту прав інтелектуальної власності; диверсифікацію продуктів для скорочення ризиків; аутсорсингові операції для скорочення витрат на оплату праці та фокусування на стратегічних інструментах формування цінності продукту; створення безпечного ланцюга постачань для формування безпечності та надійності компанії; використання соціальних медіа як способу створення бренду, якому довіряють покупці; розроблення та оптимізація системи відгуків, оглядів продуктів. Передумовою для підвищення ринкової вартості бізнесу на цифровій платформі є розрахунок поточної вартості на основі балансу, звіту про прибуток та збитки. Автоматизація звітності на електронному ринку забезпечує компанію швидкими інструментами аналізу можливих способів росту ціни на ринку. Основні статті звіту про прибутки та збитки компанії, яка функціонує на електронному ринку «Амазон», є пріоритетними джерелами для визначення вартості бізнесу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення практики продажу компаній на електронному ринку, основних стратегій продажу, ефективності продажу компаній.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Blank T.J. Faux your entertainment: Amazon.com product reviews as a locus of digital performance. *The Journal of American Folklore*. 2015. Vol. 128. No. 509. P. 286–297.
- Johnston C. Amazon opens a supermarket with no checkouts. *Business Reporter, BBC News*. 2018. URL: <https://www.bbc.com/news/business-42769096> (accessed 17 March 2021).

3. Monestier T.J. Amazon as a. Roger Williams Univ. *Legal Studies Paper*. 2021. No. 210. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3796241](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3796241) (accessed 17 March 2021).
4. Polacco A., Backes K. The amazon go concept: Implications, applications, and sustainability. *Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 24. No. 1. P. 79–92.
5. Price III R.A. Cash flows at Amazon.com. *Issues in Accounting Education Teaching Notes*. 2013. Vol. 28. No. 2. P. 23–38.
6. Ritala P., Golnam A., Wegmann A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial marketing management*. 2014. Vol. 43. No. 2. P. 236–249.
7. Sadq Z.M., Sabir H.N., Saeed V.S.H. Analyzing the Amazon success strategies. *Journal of process management. New Technologies*. 2018. Vol. 6. No. 4. URL: <https://scindeksclanci.ceon.rs/data/pdf/2334735X/2018/2334735X1804065M.pdf> (accessed 17 March 2021).
8. Strategic diversification through acquisition: The move of Amazon to acquire Metro-Goldwyn-Mayer (MGM). Strategic diversification through acquisition: The move of Amazon to acquire Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) / D.J. Siewe Wadeu et al. 2021. SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=3854346>. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3854346> (accessed 17 March 2021).
9. Statista. E-commerce worldwide – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping> (accessed 17 March 2021).
10. West E. Amazon: Surveillance as a service. *Surveillance & Society*. 2019. Vol. 17. No. 1/2. P. 27–33.



УДК 330.339

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-7>

Снігир Л.П.

*кандидат економічних наук, викладач  
Ірпінського академічного ліцею**Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Snihyr Larysa

*Candidate of Economic Sciences, Teacher  
Irpın Academic Lyceum**National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

## THE INFLUENCE OF INNOVATIVE PROCESSES ON THE PRINCIPLES OF MARKETING IN FOREIGN COUNTRIES

### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання впливу інноваційних процесів на принципи маркетингу в зарубіжних країнах. Доведено, що поява глобальних цифрових платформ, нових моделей бізнесу зумовлює також комерціалізацію таких понять, як «талант», «сфера прогресуючої промисловості», «високі технології». Проаналізовано особливості впливу інноваційних процесів на принципи маркетингу в зарубіжних країнах на рівні міжнародного маркетингу для визначення пріоритетних напрямів його розвитку на ринку. У результаті дослідження підкреслено, що інновація є рушійною силою підприємництва. Найбільш сприятливим середовищем для розвитку інновацій є конкуренція, в умовах якої кожен підприємець прагне отримання конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій. Доведено, що головним стимулом впровадження інновацій є можливість отримання додаткового прибутку (монопольної ренти) за рахунок наявності істотних відмінностей у виробництві та реалізації продукції на ринку.

**Ключові слова:** інноваційні процеси, принципи маркетингу, економічний розвиток, додатковий прибуток, ринок, підприємства.

### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы влияния инновационных процессов на принципы маркетинга в зарубежных странах. Доказано, что появление глобальных цифровых платформ, новых моделей бизнеса обуславливает также коммерциализацию таких понятий, как «talent», «сфера прогрессирующей промышленности», «высокие технологии». Проанализированы особенности влияния инновационных процессов на принципы маркетинга в зарубежных странах на уровне международного маркетинга для определения приоритетных направлений его развития на рынке. В результате исследования подчеркнута, что инновация является движущей силой предпринимательства. Наиболее благоприятной средой для развития инноваций является конкуренция, в условиях которой каждый предприниматель стремится к получению конкурентных преимуществ за счет внедрения инноваций. Доказано, что главным стимулом внедрения инноваций является возможность получения дополнительной прибыли (монопольной ренты) за счет наличия существенных различий в производстве и реализации продукции на рынке.

**Ключевые слова:** инновационные процессы, принципы маркетинга, экономическое развитие, дополнительная прибыль, рынок, предприятия.

### ANNOTATION

The article considers the issue of the impact of innovation processes on the principles of marketing in foreign countries. It is studied that the emergence of global digital platforms, new business models also leads to the commercialization of such concepts as "talent", "the field of progressive industry", "high technology". The introduction and ac-

tive dissemination of innovative processes contributes to the growth of welfare, balanced technological, economic and socio-cultural development of society, ensures a high level of economic development in the world market. In recent decades, economically developed countries have seen a steady trend of increasing spending on the development of scientific and technical industries. The share of scientific knowledge in these countries accounts for 70% to 85% of GDP growth. The rapid pace of production of high-tech goods and technologies on a global scale contributes to the formation of a global market saturated with innovation as a new segment of the global economic space with its own characteristics and contradictions. The study of the impact of innovation processes on the principles of marketing; in particular the processes of its rapid development are relevant issues today. After all, active participation in the international market of innovation processes is a guarantee of access to advanced knowledge, stimulation of internal innovation, increasing the productivity of economic processes. Ensuring participation in the global market of innovation processes is possible only through the skilled use of international marketing tools and taking into account its distinctive features, such as rapid market volatility, short life cycle, lack of knowledge and difficulties in evaluating the product by customers, complexity of pricing and the need to adapt innovation. The peculiarities of the influence of innovation processes on the principles of marketing in foreign countries at the level of international marketing to determine the priority areas of its development in the market are analyzed. The study emphasizes that innovation is the driving force of entrepreneurship. The most favorable environment for the development of innovation is competition, in which each entrepreneur seeks to gain a competitive advantage through the introduction of innovation. It is proved that the main stimulus for the introduction of innovations is the possibility of obtaining additional profit (monopoly rent) due to the presence of significant differences in the production and sale of products on the market.

**Key words:** innovative processes, principles of marketing, economic development, additional profit, market, enterprises.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки за умов глобалізації, жорсткої конкуренції та насиченості ринку дуже важливе місце посідають питання розроблення та впровадження інновацій. Сьогодні ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху будь-якої країни, галузі та підприємства. Інновації дають поштовх для економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розроблення нових методів та підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку, а та-

кож визначення внутрішніх бар'єрів в організації, які стримують упровадження інновацій, є необхідними передумовами розвитку ефективної та прибуткової діяльності підприємств та економіки держав загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ролі інновацій в економічній системі посіли одне з провідних місць у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних економістів. Передусім це праці Л.Л. Антонюка, Н.І. Чухрая, Ю.В. Каракая, І.А. Вербецької, О.Н. Толмачова, Р.А. Фатхутдинова, Дж. Гобсона, Й. Шумпетера, М. Портера.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження впливу інноваційних процесів на принципи маркетингу в зарубіжних країнах; проведення методологічної систематизації того, що під інноваційним маркетингом слід розуміти використання новітніх інструментів у цілісному комплексі маркетингу (у дослідженні ринку, сегментації, просуванні, товарній, цінній політиці, комунікаціях) у зарубіжних країнах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах розмаїття ринкових чинників, неоднозначності їх дії і поведінки учасників ринкових відносин комплексне використання основних принципів традиційного маркетингу та нових технологій маркетингу, перш за все інноваційного маркетингу, сприяє прийняттю оптимальних, ефективних управлінських рішень. Маркетинг як елемент ринкової інфраструктури відображає тенденції суспільного розвитку, специфіку часу й зовнішнього середовища. Теоретичні основи маркетингових концепцій завжди розвивалися одночасно з еволюцією господарської діяльності.

Необхідність формування інноваційного маркетингу в Білорусі зумовлюється загальносвітовими тенденціями розвитку теорії та практики управління. Проблеми дослідження інноваційного маркетингу обумовлені також новизною їх постановки для самої Білорусі, де немає ще достатнього емпіричного матеріалу і значних теоретичних узагальнень. Розкриваючи концепцію формування й розвитку системи інноваційного маркетингу в білоруських умовах, що включає такі взаємопов'язані елементи, як методи і засоби маркетингової діяльності, трансформуються системи управління під час переходу на нові маркетингові принципи, роль інноваційного маркетингу в сучасній концепції управління інноваціями тощо.

Фактографічна основа теорії управління інноваціями і технологічні зрушення тягнуть за собою зміни в напрямках наукових досліджень, виробництві та збуті продукції, ведуть до виникнення соціальних та організаційно-управлінських інновацій. Змінюються підходи до джерел і цілей економічного зростання.

Інноваційні системи всіх рівнів стають домінантою у становленні нової моделі економічного зростання третього тисячоліття. Головними їх компонентами виступають на всіх стадіях відтворювального циклу інновації, що розріз-

няються за походженням, ступенем новизни, предметно-змістовною структурою, впливом на економічні процеси. Важливість інноваційного фактору конкурентних переваг полягає в тому, що він, на відміну від ресурсного фактору, не залежить від країн-імпортерів, а в разі зниження експорту випуск продукції компенсується зростанням внутрішнього виробництва. Ось чому інноваційний маркетинг в умовах глобалізації економіки спрямований перш за все не на зовнішній ринок, а на внутрішній. Іншими словами, для реалізації конкурентних переваг типу «рух інновацій» внутрішній ринок повинен наповнюватися продукцією короткотривалого життєвого циклу. «Невловимі» інтелектуальні активи підприємства і віртуальні технології стають об'єктом управління інноваціями. Згідно з теорією австралійського економіста Й. Шумпетера, інновація є головним джерелом прибутку: «прибуток фактично є результатом виконання нових комбінацій», «без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку» [1, с. 160]. Він виділив п'ять таких видів інновацій:

- новий продукт;
- нова технологія;
- використання нової сировини;
- нові способи організації виробництва;
- поява нових ринків збуту [1, с. 162].

В сучасних умовах прийнято виділяти три такі групи інновацій:

- нові та вдосконалені продукти й послуги;
- нові та вдосконалені технологічні процеси;
- нові способи організації виробництва [2, с. 382].

Найбільш радикальними є інновації, пов'язані зі зміною технологій виробництва. Найбільш простими і значущими є інновації щодо продуктів і послуг. За рівнем новизни ми схильні виділяти такі типи інновацій:

- 1) принципово нові, які відрізняються новизною у світовому масштабі;
- 2) інновації нові в рамках країни;
- 3) продукція нова для цього підприємства; покупець купує товари для вилучення користі або вигоди, що задовольняє його бажання; існує такі чотири типи базових користностей, які задають комерційний тон відносин між виробниками і покупцями продуктів:
  - форма;
  - час;
  - місце;
  - володіння.

Корисність форми створюють підприємства, перетворюючи сировину і компоненти на готовий продукт. Корисність часу, місця та володіння створює служба маркетингу через свої специфічні стратегії, інструменти, комунікації. Корисність часу й місця реалізується під час пошуку споживачами товарів, послуг, інформації; корисність володіння здійснюється в момент передачі права власності на товари, послуги, інформацію. Інструментами для створення користностей на підприємствах виступають процеси проектуван-

ня інновацій, їх трансформація в плани і маркетингова інноваційна підтримка споживачів. Сукупність цих складових частин дає змогу відшукувати, моделювати і задовольняти певну потребу в товарах, послугах, інформації ефективними способами, відмінними від конкурентів, тому з'являється «перевага» маркетингових інновацій одного підприємства над іншим.

Якщо припустити, що сутністю маркетингу є «процес створення вдячних споживачів», то інноваційний маркетинг паралельно вирішує інше завдання, а саме він повертає так званих вдячних споживачів до покупки нових «вигод» через продукцію, послуги, інформацію. В цьому разі найбільш майстерно використані маркетингові інноваційні стратегії. Група дослідників з психології споживачів (Г. Фолксол, Р. Голдсміт, С. Браун) ставлять питання про необхідність розмежування понять «інновація в маркетингу» і «новаторство споживачів», які перебувають у тісному взаємозв'язку. Ця група пропонує свій підхід до критеріїв за класифікацією інновацій. Виходячи з цієї тези, виділяємо чотири такі типи інновацій:

- репозиціонування продукту у стадії зрілості (за допомогою зміни стратегії просування);
- усталені марки й товари, які покупець вважає новими, оригінальними або незнайомими;
- продукти, які не є новими для споживача, але є новими для організації;
- технологічні інновації (проведені дослідження дали змогу виявити основні фактори, що визначають успіх нових товарів).

Також були визначені такі основні елементи процесу поширення інновацій:

- 1) інновація – новий продукт, послуга, ідея тощо;
- 2) комунікація – певні канали зв'язку зі споживачем;
- 3) час, за який споживач під впливом інших людей приймає рішення визнати продукт;
- 4) соціальні системи – взаємопов'язані між собою особи (групи осіб) або інші системи; інновація є рушійною силою підприємництва.

На нашу думку, сутність інновації слід визначити як кінцевий результат творчої праці, що одержав реалізацію у вигляді нової чи удосконаленої продукції, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в економічному обігу. При цьому в умовах ринкової економіки найважливішою ознакою інновації повинна виступати новизна споживчих властивостей, що визначає необхідність впровадження нових технологій в управління інноваціями, що включають такі складові частини:

- комплекс технологій інноваційного маркетингу;
- основи ефективності комерціалізації інновацій;
- інтернет-технології як комунікаційне поле інновацій;
- технології брендингу;
- технології захисту інтелектуальної власності.

Інноваційний процес – це процес перетворення наукових знань на інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється під час практичного використання [3, с. 268].

На першому етапі свого розвитку, який охоплює початок ХХ ст., маркетинг мав характер збуту продукції. Лише згодом, під впливом конкуренції, а також прискорення процесу концентрації та централізації капіталу, він виокремився в самостійну галузь знань. Маркетинг як навчальну дисципліну почали вивчати в Мічиганському і Каліфорнійському університетах США на початку ХХ ст. Він остаточно втратив чисто збутову орієнтацію в післявоєнні роки і почав охоплювати різні сторони функціонування фірм та компаній, перетворившись на один з елементів їх діяльності від виготовлення до постачання продукції до споживачів.

Одночасно відбувалося його інституційне формування та організаційне оформлення. Так, у 1926 р. у США була створена Національна організація маркетингу і реклами, на основі якої було організовано Американське суспільство маркетингу, перейменоване у 1973 р. в Американську асоціацію маркетингу. Згодом такі організації були створені в країнах Західної Європи та Японії.

Для другого етапу розвитку маркетингу, який охоплює 60-ті і початок 70-х рр., характерні доволі високі темпи зростання науково-технічного прогресу та виникнення нових виробництв, а також міжнародний поділ праці. Різко загострюється конкуренція між великими компаніями, в також серед транснаціональних корпорацій. На зміну маркетингу як комплексу функцій зі збуту товарів приходить нове його осмислення, його починають трактувати як концепцію управління, орієнтовану на попит споживачів і мінливі умови ринку, як складову частину теорії управління. Це послужило основою виникнення науки про управління компаніями на принципах маркетингу, яка отримала назву «ринкова теорія управління».

Орієнтація виробництва товарів і послуг на вимоги покупців послужила засобом підвищення ефективності використання ресурсів та зростання рентабельності компаній. У другій половині 70-х рр. маркетинг входить у третю фазу еволюції і перетворюється на філософію сучасного бізнесу. У цей період почали розглядати його з позицій загальної теорії управління, а саме як елемент корпоративного стратегічного управління. В такому розумінні маркетинг інтегрує всю діяльність фірми та орієнтований перш за все на вивчення зовнішнього середовища й адаптацію до його умов [4, с. 98].

Еволюція маркетингового управління щодо філософії сучасного бізнесу обумовлена низкою факторів, до яких належать такі:

- прискорений розвиток науково-технічного прогресу;
- загострення форм конкурентної боротьби;



– необхідність постійного оновлення асортименту товарів;

– невизначеність і збільшення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність фірми [5, с. 114].

Концепція маркетингу зазнала великих змін у ході свого розвитку, тому відбулась еволюція поглядів на економічний зміст маркетингу як категорії, за рахунок чого виникла велика кількість його визначень. Свої поняття пропонують науковці та представники ділового світу, які по-різному тлумачать його різні суспільства та організації з маркетингу. Спочатку поняття «маркетинг» увійшло в побут у США. Так, у Пенсільванському університеті у 1901–1905 рр. викладався курс лекцій під назвою «Маркетинг продуктів», а в університеті штату Вісконсин у 1910 р. викладався курс «Методи маркетингу». У 20–30-х рр. стали систематично з'являтися публікації з маркетингової проблематики. Проте початок тотального поширення та інтенсивного вивчення ідей маркетингу належить до 50-х рр. нинішнього століття. Саме в цей час у США та інших індустріально розвинених країнах почав формуватися «риннок покупця», який характеризується пріоритетним становищем покупця щодо продавця. Однак до середини 60-х рр. маркетингова діяльність була спрямована головним чином на вирішення проблеми збуту вироблених товарів, причому підприємці орієнтувались не на потреби ринку, а на свої виробничі можливості.

Сучасний маркетинг спрямовує виробництво товарів і надання послуг та безпосередньо залежить від ринку, споживача товарів і послуг і навіть від можливостей сформувавши певні переваги останнього. Це означає, що вся діяльність фірми повинна базуватись на точному розумінні потреб цього цільового ринку, обсягу й структури попиту та особливостей споживачів [6, с. 54].

Маркетингова діяльність промислових підприємств у галузі інновацій невід'ємно пов'язана з державною інноваційною політикою. Державна інноваційна політика – складова частина соціально-економічної політики, яка висловлює ставлення держави до інноваційної діяльності; визначає цілі інноваційної діяльності; визначає пріоритетні напрями інноваційної діяльності; регламентує форми інноваційної діяльності; організовує діяльність органів державної влади в галузі науки, техніки й реалізації досягнень у сфері науково-технічного прогресу [7, с. 154].

У будь-якій державі приділяється увага створенню таких комплексних концепцій науково-технічного розвитку:

- орієнтування і підготовка наукових досліджень;
- регулювання напрямів науково-технічної діяльності;
- захист вітчизняної промисловості;
- вдосконалення систем стимулювання науково-технічних працівників;
- розроблення ліцензійного патентного права;

– розроблення критеріїв оцінювання резервів інноваційної діяльності;

– вдосконалення методів управління науково-технічною діяльністю;

– вибір пріоритетних напрямів розвитку науки й техніки;

– формування та реалізація державних наукових і науково-технічних програм та проєктів;

– формування наукової і науково-технічної діяльності за рахунок коштів державного бюджету;

– вдосконалення управління державою науковими організаціями;

– охорона прав інтелектуальної власності;

– формування єдиних систем стандартизації [8, с. 76].

Значний внесок у розроблення теорії інноваційного розвитку зробив уже згадуваний учений-економіст Й. Шумпетер, який вперше використав термін «інновації». Він розглядав інновації як зміни у технології та управлінні, як нові комбінації використання ресурсів, а процес інноваційного розвитку, на його думку, – це «здійснення нових комбінацій». Й. Шумпетер висловив гіпотезу, що інновації з'являються в економіці не рівномірно, а у вигляді інноваційних кластерів, які він розглядає як сукупність базисних нововведень, що визначають технологічний устрій економіки впродовж тривалого часу. Науковець розробив класифікацію хвиль, що були в історії людства і відомі як технологічні пристрої, визначивши ключовий чинник кожної хвилі, що дав імпульс її поширенню. Основною причиною утворення довгих хвиль в економіці він вважав концентрацію важливих нововведень в окремих галузях, внаслідок чого від кожного нового базового нововведення утворюються вторинні нововведення, що вдосконалюють наявні продукти-товари, формуючи вторинну хвилю. Особливу роль у технологічному розвитку він відводив підприємцям-новаторам [1, с. 322].

Теоретичне обґрунтування значущості інновацій у підприємницькій діяльності на початку ХХ ст. було зроблено Д. Джоном Гобсоном, який розширив систему факторів вартості «земля – праця – капітал», додавши четверту складову частину, а саме «талант». Також він ввів поняття «сфера прогресуючої промисловості». Згодом ця концепція була розширена в працях провідного американського фахівця Пітера Друкера та інших сучасних учених. Суттєве значення для розуміння інноваційного розвитку мала теорія «довгохвильового розвитку» російського вченого Миколи Кондратьєва, яка у 1939 р. отримала розвиток у роботі Йозефа Шумпетера «Економічні цикли» у формі оригінальної концепції циклічного розвитку економіки на основі нововведеного процесу.

Майкл Портер виділив такі чотири стадії конкурентного розвитку країни:

– стадія розвитку на основі чинників виробництва (сільське господарство, видобуток корисних копалин);

– стадія розвитку інвестиційного капіталу;

– стадія інноваційного розвитку;

– стадія розвитку на основі добробуту [9, с. 228].



Існує такі дві тенденції розвитку світової економіки:

- глобалізація;
- прискорення інновацій (причиною є конкуренція); країни, що входять у світове технологічне ядро (США, Японія, Німеччина, Франція, Англія), на сучасному етапі розвиваються на основі активізації інноваційної діяльності.

У сучасній економічній теорії разом із інвестиціями розглядається інноваційний мультиплікатор (велика віддача від вкладень). Під час визначення ролі інновацій в економіці виділяють чинники за рівнем розвитку країни. Основними факторами інноваційної активності в країнах із середнім рівнем розвитку є такі:

- тривалість навчання;
- наявність зв'язку і комунікацій;
- кількість інженерно-технічних працівників (ІТП).

У країнах із високим рівнем розвитку основними факторами інноваційної активності є такі:

- кількість інтернет-серверів;
- кількість ІТП;
- рівень фінансування розробок;
- кількість отриманих патентів;
- обсяг експорту високотехнологічних товарів [8, с. 102].

Сучасна глобальна економіка описується концепцією когнітивного капіталізму, відповідно до якої на тлі схильних до трансформації факторів виробництва основним джерелом доданої вартості виступають знання (інновації). Товаром стає не просто фізичний об'єкт, але й знання та вміння, які він має, що мають значення у вигляді послуг, сервісу, інформаційного наповнення. Бурхливо розвиваються сьогодні ті країни і народи, які не стільки створюють, скільки використовують багато знань (наприклад, Фінляндія, Південна Корея, Сінгапур, Японія). Виникає цифровий розрив між країнами та регіонами, при цьому відокремлюються ті держави, які вчасно зорієнтувалися щодо трансформування в інформаційне суспільство.

Країни колишнього СРСР, в тому числі Білорусь, про яку ми згадували на початку, належать до країн технологічної периферії. Про це свідчать такі дані:

- питома вага нематеріальних активів у структурі основних засобів становить близько 1% проти 60–80% у розвинених країнах;
- частка інвестицій у нематеріальні активи становить менше 0,3% від загального обсягу інвестицій, тоді як у США більше половини інвестицій спрямовується в об'єкти інтелектуальної власності, в Японії – понад 30%;
- обсяг інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології (програмне забезпечення) складає соті відсотка, а в розвинених країнах – близько 2%;
- в структурі витрат на технологічні інновації переважають витрати на придбання устаткування та обладнання, тоді як у розвинених країнах до 70% спрямовуються на розвиток новітніх технологій.

Якщо ж прогнозувати за певними показниками в одній умовній країні, то інформаційне суспільство є суспільством, у якому щорічно ВВП зростає на 10%, а продуктивність праці – на 3,5–4%. Рівень безробіття не перевищує 3%, при цьому вимоги працівників і роботодавців до умов праці за місцем і часом максимально еластичні. Майже 80% працюючих відчувають спокій щодо наявності робочого місця, а 95% складають ті, що задоволені ним.

Основа процвітання суспільства становить інформаційна інфраструктура. Більше половини всього населення є активними користувачами мережі Інтернет, зокрема електронної комерції та охорони здоров'я. В нових умовах праці, пов'язаних з COVID-19 і карантинними умовами та обмеженнями, більше половини працюючих переважно використовують дистанційну взаємодію через Інтернет, а чверть працює в зручному для себе місці та режимі, з'являючись на основному робочому місці не частіше разу на тиждень.

Все суспільство безперервно вчиться. Половина працюючих підвищує свою кваліфікацію на корпоративних курсах із відривом від виробництва, інша половина – самостійно, причому чверть із них робить це за допомогою дистанційного навчання "e-Learning" (навчання за допомогою Інтернету та мультимедіа). Активно усувається цифрова нерівність між різними групами населення (жінки й чоловіки, молодь та літні люди, хворі з різними доходами тощо). Всі освітні заклади підключені до Інтернету за співвідношення числа комп'ютерів до учнів чи студентів 1:5. Більше 90% дітей і підлітків, що мають доступ в Інтернет, використовують його для виконання домашніх завдань. Успішне просування до такого суспільства, як показує досвід найбільш розвинених у цьому аспекті країн, вимагає такого:

1) усвідомлення необхідності прискореного переходу до інформаційного суспільства як національної ідеї;

2) концентрація на вирішенні цього завдання як безпосередньо державних, так і залучених від приватних структур значних фінансових та інтелектуальних ресурсів завдяки створеному режиму найбільшого сприяння;

3) концентрація зусиль на найбільш ефективних для кожної країни напрямках діяльності; головною закономірністю інноваційного розвитку є постійне прискорення інноваційних процесів і все більш швидка зміна технологій.

Інновації – це кінцевий результат творчої діяльності, що отримала втілення у вигляді нової чи удосконаленої продукції, яка реалізується на ринку, нового або вдосконаленого процесу, використаного в практичній діяльності [3, с. 200]. Інновації, на нашу думку, – це нові або вдосконалені технології у вигляді продукції або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру. Поняття інновацій можна вважати тотожним поняттю «нововведення». Виділяють такі критерії інновації:

- науково-технічна новизна;
- практичне втілення (промислова придатність);
- комерційна реалізованість.

Існує поняття ринку інновацій, який пов'язаний з ринком ідей (нововведень) і ринком капіталу (інвестицій), адже інновацією буде тільки те нововведення, яке супроводжується інвестиціями у виробництво. Ринок інновацій має низку таких специфічних особливостей:

- високий ступінь науково-технічної новизни і прогресивності, що знижує ступінь сприйнятливості споживачів;
- підвищений рівень невизначеності різних параметрів діяльності;
- цільова орієнтація на досягнення відносно далеких за часом результатів;
- об'єднання висококваліфікованих фахівців з різних галузей, унікальних матеріальних ресурсів;
- високий ступінь імовірності отримання непередбачуваних, але таких, що мають самостійну цінність, проміжних результатів.

Інноваційний процес – це сукупність заходів і дій з підготовки та випуску нової продукції, а також її споживання, пов'язаних зі створенням нововведень, що приводять до комерційного використання нової продукції і технології. Інноваційний процес описується ланцюжком «новації – інновації – дифузія інновацій». Інноваційний процес можна розглядати з позиції циклічності інноваційних коливань в економіці. Найбільш сприятливим середовищем для розвитку інновацій є конкуренція, в умовах якої кожен підприємець прагне отримання конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій. Головним стимулом впровадження інновацій є можливість отримання додаткового прибутку (монопольної ренти) за рахунок наявності істотних відмінностей у виробництві та реалізації продукції на ринку.

Головним стримуючим фактором інновацій є підприємницький ризик, тому розвиток і поширення інновацій перш за все залежить від можливостей компенсації ризику. Ці можливості забезпечує держава шляхом проведення відповідної економічної політики. Оскільки важливим атрибутом інноваційної діяльності є ризик, то ефективно управління інноваціями передбачає пошук оптимальних форм підприємництва, які найбільшою мірою знизять наслідки ризику. Зазвичай такою формою є малі підприємства, які пробують на ринку різні види інновацій, а в разі успіху організують масштабне виробництво.

**Висновки.** На нашу думку, наведені результати досліджень дають змогу сформулювати такі узагальнення того, що інноваційна діяльність підприємств потребує відповідного маркетингового супроводу. За допомогою інструментів маркетингу визначають перспективні напрями приведення потенціалу підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються (стратегічний аспект маркетингу інновацій), тобто напрями створення і впровадження іннова-

цій (нових продуктів, технологій їх виготовлення, методів управління тощо), які дають змогу адаптувати діяльність підприємства до змін умов зовнішнього макро- й мікросередовища. Важливим аспектом інноваційного маркетингу в зарубіжних країнах є пошук партнерів для інноваційної діяльності (постачальників, посередників, споживачів, кредитно-фінансових установ тощо). Їх зацікавленість у інноваціях, які підприємство може створити, істотно підвищує його шанси на комерційний успіх. З цих позицій важливим завданням маркетингу є виявлення (формування) інтересів можливих економічних контрагентів (суб'єктів інноваційного процесу), а також їх урахування як у характеристиках створюваної продукції, так і в методах її просування та збуту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредиты, проценты и циклы конъюнктуры). Москва, 1982. 453 с.
2. Вербецкая И.А. Инновационный маркетинг. *Экономика и социум*. 2016. № 5. С. 380–383.
3. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ, 2013. 394 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург, 2003. 400 с.
5. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів. Київ, 2015. 226 с.
6. Толмачев О.Н. Инновационные маркетинговые коммуникации как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятий. 2015. № 2. С. 51–55.
7. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Суми, 2016. 192 с.
8. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. Львів, 2002. 186 с.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва, 2015. 715 с.

#### REFERENCES:

1. Shumpeter Y. (1982) *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* (issledovanie predprinimatel'skoy pribyli, kapitala, kredity, protsenty i tsikly). Moscow, 453 p.
2. Verbetskaya I.A. (2016) *Innovatsionnyy marketing / Ekonomika i sotsium*, no. 5, pp. 380–383.
3. Antonjuk L.L. (2013) *Innovacii: teoriya, mekhanizm rozrobky ta komercializacii*. Kyiv, 394 p.
4. Fatkhutdinov R.A. (2003) *Innovatsionnyy menedzhment*. Sankt-Peterburg, 400 p.
5. Karakaj Ju.V. (2015) *Marketyngh innovacijnykh tovariv*. Kyiv, 226 p.
6. Tolmachev O.N. (2015) *Innovatsionnye marketingovyje komunikatsii kak instrument obespecheniya ustoychivogo razvitiya predpriyatij*, no. 2, pp. 51–55.
7. Iljashenko S.M. (2016) *Innovacijnyj rozvytok: marketyngh i menedzhment znanj*. Sumy, 192 p.
8. Chukhraj N.I. (2002) *Formuvannja innovacijnogho potencialu pidpryemstva: marketynghove ta loghystychne zabezpechenja*. Lviv, 186 p.
9. Porter M. (2015) *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'*. Moscow, 715 p.

УДК 330.14:330.342

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-8>**Снітко Є.О.***кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка***Завгородня Є.Є.***кандидат педагогічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка***Snitko Yelyzaveta***Candidate of Sciences in Technical, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
Lugansk National Taras Shevchenko University***Zavorodnia Yevheniia***Candidate of Sciences in Pedagogy,  
Senior Instructor of the Department of Management  
Lugansk National Taras Shevchenko University*

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ЙОГО РОЛЬ В ЧЕТВЕРТІЙ ПРОМИСЛОВІЙ РЕВОЛЮЦІЇ

## HUMAN CAPITAL AND ITS ROLE IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

### АНОТАЦІЯ

Розвиток сучасної економіки в умовах Четвертої промислової революції неможливий без накопичення і розвитку людського капіталу, оскільки фундаментом трансформації економічної системи в інноваційну економіку є людський капітал. У зв'язку з цим першочергового значення набувають рівень розвитку та ефективність використання людського капіталу. У дослідженні зроблено спробу оцінити роль людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції. Авторами підкреслено, що сучасна економіка висуває нові вимоги до працівників, тому необхідно постійно здійснювати накопичення людського капіталу, його розвиток за допомогою безперервного навчання, що дасть змогу забезпечити вихід вітчизняної економіки на траєкторію стійкого економічного зростання. Наголошено на необхідності створення умов для всебічного підвищення рівня розвитку людського капіталу.

**Ключові слова:** Четверта промислова революція, людський капітал, роль, технології, зміни, вплив, знання, уміння, інновації.

### АННОТАЦИЯ

Развитие современной экономики в условиях Четвертой промышленной революции невозможно без накопления и развития человеческого капитала, поскольку фундаментом трансформации экономической системы в инновационную экономику является человеческий капитал. В связи с этим первостепенное значение приобретают уровень развития и эффективность использования человеческого капитала. В исследовании сделана попытка оценить роль человеческого капитала в условиях Четвертой промышленной революции. Авторами подчеркнута, что современная экономика предъявляет новые требования к работникам, поэтому необходимо постоянно осуществлять накопления человеческого капитала, его развитие его с помощью непрерывного обучения, что позволит обеспечить выход отечественной экономики на траекторию устойчивого экономического роста. Сделан акцент на необходимости создания условий для всестороннего повышения уровня развития человеческого капитала.

**Ключевые слова:** Четвертая промышленная революция, человеческий капитал, роль, технологии, изменения, влияние, знания, умения, инновации.

### ANNOTATION

The development of a modern economy, in the context of the fourth industrial revolution, is impossible without the accumulation and development of human capital, since the foundation of the transformation of the economic system in an innovative economy is human capital. In this regard, the level of development and the efficiency of using human capital are of paramount importance. This article attempts to assess the role of human capital in the fourth industrial revolution. In the future, human talent will play a much more important role in the production process than capital. However, it will also lead to a greater division of the labor market with a growing gap between low-paid and high-paid jobs, and will contribute to an increase in social tensions. Already today, there is an increase in demand for highly skilled workers, especially in high-income countries, with a decrease in demand for workers with lower skills and lower levels of education. Analysis of labor market trends suggests that the future labor market is a market where there is simultaneously a certain demand for both higher and lower skills and abilities, combined with the devastation of the middle tier. The fourth industrial revolution relies heavily on the concept of human capital and the importance of finding complementarity between human and technology. In assessing the impact of the fourth industrial revolution, the relationship between technology, economic growth and human resources was examined. The analysis was carried out in terms of three concepts of economic growth, technological change and human capital. Human capital contributes to the advancement of new technologies, which makes the concept of human capital an essential factor in technological change. The authors emphasize that the modern economy makes new demands on workers; therefore it is necessary to constantly accumulate human capital, develop it through continuous learning, which will allow the domestic economy to enter the trajectory of sustainable economic growth. The need to create conditions for a comprehensive increase in the level of human capital development is noted.

**Key words:** fourth industrial revolution, human capital, role, technology, change, impact, knowledge, skills, innovation.

**Постановка проблеми.** Аналіз історичних ролей і важливості працівника, його знань та вмінь є основою для оцінки його ролі в Четвер-



тій промисловій революції. Придбання необхідних навичок, знань дає можливість економіці успішно просунути і сприяти економічному зростанню країни. Для того щоб створити сприятливі умови для розвитку людського капіталу та визначити його роль в умовах Четвертої промислової революції, слід глибоко проаналізувати умови й чинники, що впливають на його розвиток, а також його стримують. Економіка в умовах Четвертої промислової революції вимагає не тільки оновлень техніки й технологій, але й оновлення людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З другої половини ХХ століття систематизація знань про людину, її місце та роль в економічному розвитку отримали бурхливий характер. Динамічний розвиток теорія людського капіталу в другій половині ХХ століття отримала завдяки працям учених чиказької школи, зокрема Г. Беккера [17], Д. Мінцера [21], Т. Шульца [23].

Сьогодні теорія людського капіталу отримала висвітлення в роботах українських учених, таких як В. Антонюк [1], В. Близнюк [2], В. Ворона [3], О. Гришнова [4], М. Довбенко [6], Т. Кир'ян [8], Е. Лібанова [10], М. Шульга [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах Четвертої промислової революції виникли нові соціально-економічні реалії, нові вимоги до людського капіталу, що обумовлює потребу звернення до цієї теорії з позиції пошуку відповідей на актуальні питання.

Для виконання дослідження у статті використовувалися методи теоретичного аналізу й методу узагальнення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення взаємозв'язку між людським капіталом, технологіями, економічним зростанням і визначення ролі людського капіталу в Четвертій промисловій революції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Четверта промислова революція, на думку К. Шваба, визначається як сукупність технологій, які швидко розвиваються та ефективно поєднують цифровий, біологічний і фізичний світи. Фізичний блок включає 3D-друк, безпілотні транспортні засоби та передову робототехніку. Цифровий блок з'єднується з фізичним за допомогою Інтернету речей (IoT). Біологічний світ – це прогрес синтетичної біології, точної медицини і генетичних модифікацій [15]. У роботі «Четверта промислова революція» К. Шваб намагається аргументувати дві концепції. По-перше, він намагається довести, що дійсно відбувається революція. По-друге, він попереджає про небезпечні наслідки для світової економіки, якщо її існування не буде визнано і політики не відреагують негайно [15].

Нові технології глибоко впливають на всі види економіки й галузі в усьому світі. За їх допомогою мільярди людей будуть підключені до Інтернету, що підвищить ефективність біз-

несу та поліпшить управління активами, щоб допомогти знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

Фактично Четверта промислова революція є кульмінацією технологічних досягнень, інновацій, що охоплюють три останніх десятиліття, включаючи появу штучного інтелекту, Інтернету речей, нанотехнологій, робототехніки, безпілотних транспортних засобів, 3D-друку і біотехнологій. Це не обов'язково є новітніми розробками. Однак завдяки збільшенню обчислювальної потужності, зниженню витрат вони стали більш придатними для промислового використання.

Вважається, що масштаб і складність таких змін виправдовують твердження про існування Четвертої промислової революції. Оскільки її швидкість, розмах і вплив не мають історичного прецеденту, вона не є просто продовженням Третьої промислової революції [5, с. 16]. Це кардинально інша реальність.

Однією з основних переваг Четвертої промислової революції є те, що вона має потенціал для підвищення глобального рівня доходів і зростання якості життя людей в усьому світі [15]. Зосередивши увагу на перевагах Четвертої промислової революції з боку пропозицій, заснованих на традиційних показниках, таких як ВВП, глобальна економіка матиме довгострокове зростання ефективності та продуктивності через викликане цим скорочення витрат у торгівлі, зв'язку й транспорті. Це підвищить доступність світових ринків, даючи змогу людям споживати більше за нижчими цінами. Людські потреби й бажання нескінченні, тому в довгостроковій перспективі ці потреби будуть нескінченно задовольнятися. Можливості щодо попиту дадуть змогу розширити доступ до цифрового світу для споживачів, які отримають вигоду з нових продуктів і надлишків виробництва, викликаних цими революційними технологіями.

Однак підприємства можуть виявитися нездатними і небажаними адаптуватися до появи цих нових технологій. Уряди також можуть не виконувати положення нормативних актів, що дають змогу впроваджувати новітні технології, отже, країни не зможуть повною мірою скористатися їх перевагами.

Зростання автоматизації і використання машин потенційно може викликати заміну робочих на «роботизоване людство», що може погіршити нерівність [13]. В цьому аспекті нова технологічна революція здатна привести до більшої нерівності через її негативний вплив на ринок праці. Зростання числа машин, що замінюють робочу силу, і чисте переміщення робочих, викликане цим заміщенням, приведуть до збільшення розриву між прибутковістю праці й прибутковістю капіталу.

Більш оптимістичний варіант передбачає, що цей зсув не буде повністю негативним, якщо буде переважати зростання безпечних і корис-



них робочих місць. У майбутньому людський талант буде відігравати набагато важливішу роль у виробничому процесі, ніж капітал. Однак це також приведе до більшого розділення ринку праці зі зростаючим розривом між низькооплачуваними та високооплачуваними робочими місцями, що буде сприяти зростанню соціальної напруженості. Вже сьогодні спостерігається зростання попиту на висококваліфікованих працівників, особливо в країнах з високим рівнем доходу, за зниження попиту на працівників з більш низькою кваліфікацією і низьким рівнем освіти.

Аналіз тенденцій ринку праці дає змогу дійти висновку, що майбутній ринок праці – це ринок, де одночасно існує певний попит як на вищі, так і на нижчі навички та вміння разом зі «спустошенням» середньої ланки.

Четверта промислова революція значною мірою спирається на концепцію людського капіталу і важливість пошуку компліментарності між людиною і технологією. Разом вони сприятимуть економічному зростанню. Однак у цьому баченні майбутнього вкоренилося побоювання того, що нездатність знайти це поєднання через освіту призведе до втрати роботи і зубожіння.

Нова модель економічного зростання стверджує, що інвестиції в інновації і знання, а також у людський капітал є ключовими факторами економічного зростання з огляду на їх ефекти, що сприяють розвитку нових технологій [22]. З цієї точки зору, якщо людський капітал буде успішно збільшений, він буде генерувати як економічне зростання, так і робочі місця, які приведуть економіку до наступної промислової революції. Теоретичні висновки полягають у тому, що освічена людина легше адаптується до інновацій і технічних досягнень [19].

Під час оцінювання впливу Четвертої промислової революції необхідно дослідити взаємозв'язок між технологіями, економічним зростанням і людськими ресурсами [7]. Цей аналіз буде проводитися з точки зору трьох концепцій економічного зростання, технологічних змін і людського капіталу.

Технологічні зміни надалі створюють вплив на виробництво, промисловість і економічну діяльність. Впровадження та розвиток технологій підвищили ефективність виробничих процесів і, зрештою, привели до більш високого економічного зростання й рівня життя населення. Підвищення ефективності виробничих процесів в обробній промисловості перш за все пов'язано з оцифруванням традиційної промисловості, розширенням сфери інтелектуальних послуг і зростанням інформаційних технологій, а також зі впровадженням «розумного заводу» [16, с. 43–66].

Технологічні зміни багатогранні, тому необхідно ретельно вивчити зв'язки і вплив, який економічне зростання, виробничий процес і людський капітал здійснюють один на одного. Й. Юнгберг стверджує, що незалежно від угоди

щодо того, наскільки покращилось повсякденне життя завдяки технологіям, все ще ведуться постійні суперечки про роль технологічних змін в економічному зростанні. Він підкреслює, що було багато спроб включити технології в економіку, причому панівна економіка зображує їх як зовнішні.

Д. Розенберг зазначає, що «технологічні зміни розглядалися як рух вперед відповідно до визначених внутрішніх процесів або власних законів, у всякому разі незалежно від економічних сил» [9]. Це покаже інновацію як самостійну силу, яка безпосередньо впливає на економіку, не зачіпаючи її саму. Однак він сприймає технологічні зміни саме як внутрішні.

Поява теорії ендогенного зростання підкреслює технологічні зміни як фактор впливу й акцентує увагу на процесах навчання, пов'язаних з новими технологіями і моделями інновацій [14]. Ця модель заснована на внутрішніх чинниках і має спільні риси з неокласичною моделлю зростання Солоу-Суон. Однак їх відмінності полягають у припущенні про зменшення граничної прибутковості капітальних вкладень в моделі Солоу-Суон [24]. У моделі внутрішнього зростання зниження віддачі від капітальних вкладень відсутнє.

Модель ендогенного зростання передбачає, що інвестиції як в людський, так і у фізичний капітал стимулюють підвищення продуктивності праці і зовнішню економіку. Це приводить до довгострокового економічного зростання.

Нова теорія зростання заснована на ідеї внутрішніх чинників через вплив, який технологічні зміни чинять на економічні показники, а також на людські ресурси.

Інвестиції в інновації і знання, а також важливий для цього дослідження людський капітал здійснюють значний внесок у стійке економічне зростання через їх побічні ефекти, що сприяють розвитку новітніх технологій. На відміну від фізичних об'єктів, як знання, так і інновації отримують все більшу віддачу, оскільки ними можна нескінченно ділитися і використовувати їх повторно.

Інвестиції в людський капітал здійснюються як через освіту, науку, так і через професійну підготовку, де інновації і знання, які є ключовими факторами технологічних змін, розвиваються за рахунок інвестицій у наукові дослідження і розробки (НДДКР).

Очевидно, що поняття технології тісно пов'язане з поняттям економічного зростання і людськими ресурсами. Р. Каплінський, наприклад, розділяє техніку і технології [18].

Технологія – це реальний процес або фізичний зміст, тоді як техніка – це те, як ця технологія використовується за призначенням. Розмежування техніки й технології має велике значення, оскільки рух від технології до техніки обумовлено соціальними конструкціями, а не просто технічними впливами. Саме ці соціальні об'єднання визначають те, яким

чином технологія перетворюється на техніку, а також викликає випадки знекровлення і поділу праці.

Людський капітал сприяє просуванню нових технологій, що робить концепцію людського капіталу істотним чинником технологічних змін.

Моделі П. Ромера розглядають капітал як внесок у виробничий процес. Капітал може існувати тільки в процесі економічного обміну. Будь-яка форма приросту продуктивності або технологічних змін здійснюється за допомогою збільшення вартості основних фондів [11].

Людський капітал – це втілення як знань, так і навичок, які мають істотний вплив на економічне зростання. Існує велика взаємодія між поняттями «знання» і «вміння», але вони часто ізольовані від поняття людського капіталу [12, с. 75]. Будь-яка спроба обговорити ці терміни окремо є складним завданням, адже один з них обов'язково належить до іншого і залежить від нього.

Н.Г. Менк'ю проводить відмінність між знанням і людським капіталом, стверджуючи, що знання – це «розуміння суспільством того, як влаштований світ», тоді як людський капітал – це «ресурс, витрачений на передачу цього розуміння (знання) робочій силі» [20, с. 236], тому важко виділити поняття людського капіталу, знань і навичок. Визначення цих трьох стовпів необхідно для розуміння ролі людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції. Вплив, який вона здійснюватиме на працівників і їх навички, є основоположним. Основна увага має бути звернена на аналіз впливу технологій на людський капітал.

**Висновки.** В ході критичного розгляду заяви про існування Четвертої промислової революції дослідження виявило необхідність оцінювання проблем, які виділяє К. Шваб, головним чином щодо впливу технологічних змін на людський капітал. Існує певна узгодженість щодо необхідності розроблення набору навичок, які найменш піддаються впливу автоматизації, вони включають творчість, інтуїцію і мислення. Таким чином, знання необхідні й здатні розвиватися разом з досягненнями новітніх технологій. Це дає змогу зміщувати виробничу функцію, що веде до збільшення загального обсягу виробництва за рахунок зростання загальної продуктивності факторів виробництва. Економічний прогрес заснований на розвитку корисного знання. Будь-які швидкі технологічні зміни сприяють висококваліфікованій праці завдяки її здатності адаптуватися ще на ранніх стадіях інновацій. Оскільки ці технології стають більш простими та універсальними, також зростає попит на некваліфіковану робочу силу. Завдяки технологічним змінам, впровадженню машин і капіталомісткості працівники стали потребувати придбання нового набору навичок, який дав би їм змогу не відставати від вимог сучасного виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонюк В. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія. Донецьк : Інститут економіки промисловості, 2007. 377 с.
2. Близнюк В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*. 2005. № 2. С. 64–78.
3. Вектори змін українського суспільства / за ред. В. Ворони, М. Шульги. Київ : Інститут соціології НАН України, 2014. 465 с.
4. Гришнова О. Людський капітал. Формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2006. 254 с.
5. Гуторович О. Четвертая промышленная революция и ее возможные последствия. *Философские науки*. 2018. № 6. С. 12–17.
6. Довбенко М. Сучасна економічна теорія. Економічна нобеліологія : навчальний посібник. Київ : Академія, 2005. 180 с.
7. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. Ю. Шипуліної. Суми : Трипурія, 2018. 332 с.
8. Кір'ян Т. Людський капітал в історії економічної думки. *Економіка України*. 2008. № 9. С. 64–73.
9. Kline S.J. An overview of innovation. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* / ed. by R. Landau, N. Rosenberg. Washington : National Academy Press, 1986. P. 275–305.
10. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики : колективна монографія / за ред. Е. Лібанової. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАН України, 2015. 356 с.
11. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков : в 5 т. Т. 5 : Всемирное признание. Лекции нобелевских лауреатов (в 2 кн.). Москва : Мысль, 2004–2005. 768 с.
12. Нойманн Ф. Методика экономической оценки человеческого капитала. *Государственное управление: трансформационные процессы в современном мире* : тезисы докладов Международной научно-практической конференции. Ч. 2. Минск : АУП, 2014. С. 98–115.
13. Solt F. Standardizing the World Income Inequality Database. *Social Science Quarterly*. 2009. Vol. 90. No. 2. P. 231–242.
14. Хелпман Э. Загадка экономического роста. Москва : Изд-во Института Гайдара, 2012. 204 с.
15. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва : Эксмо, 2016. 208 с.
16. Яницкий О. Размышления над книгой: Клаус Шваб. Четвертая промышленная революция. Москва : Э, 2017. 208 с.
17. Becker G.S. Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3d ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 392 p.
18. Chataway J, Hanlin R., Kaplinsky R. Inclusive innovation: an architecture for policy development. *Innovation and Development*. 2014. Vol. 4(1). P. 33–54.
19. Geamanu M. Reference models of endogenous economic growth. *Anale. Seria Stiinte Economice. Timisoara, Faculty of Economics, Tibiscus University in Timisoara*. 2012. Vol. 0. P. 362–367.
20. Mankiw N.G. Principles of Economics. Paperback. 2nd edition. Orlando : Harcourt Brace & Company, 2001. 539 p.
21. Mincer J. Investment in human capital and personal income distribution. *The journal of political economy*. 1958. № 66. 281 p.
22. Romer P. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.8.1.3> (accessed 11 April 2021).

23. Schultz T.W. Capital Formation and Education. *Journal of Political Economy*. 1960. № 68. P. 571–583.
24. Solow R.M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70. Issue 1. February. P. 65–94. Available at: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/70/1/65/1903777> (accessed 11 April 2021).

## REFERENCES:

1. Antonjuk V. (2007) *Formuvannja ta vykorystannja ljudskogo kapitalu v Ukraini: socialno-ekonomichna ocinka ta zabezpechennja rozvytku* [Formation and use of human capital in Ukraine: socio-economic assessment and development]. Donecjk: In-t ekonomiky promyslovosti. (in Ukrainian)
2. Blyznjuk V. (2005) Ljudskij kapital jak faktor ekonomichnogho rozvytku (evolucija metodologichnykh pidkhodiv ta suchasnistij) [Human capital as a factor of economic development (evolution of methodological approaches and modernity)]. *Ekonomika i proghnozuvannja*, vol. 3, pp. 64–78.
3. Vorona V., Shuljgha M. (ed.) (2014) *Vektory zmin ukrajinsjokogo suspiljstva* [Vectors of changes in Ukrainian society]. Kyiv: In-t sociologhiji NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
4. Ghryshnova O. (2006) *Ljudskij kapital. Formuvannja v systemi osvity i profesijnij pidghotovky*. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)
5. Gutorovich O. (2018) Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya i ee vozmozhnye posledstviya [The fourth industrial revolution and its possible consequences]. *Filosofskie nauki*, vol. 6, pp. 12–17.
6. Dovbenko M. (2005) *Suchasna ekonomichna teorija. Ekonomichna nobeleologhija* [Modern economic theory. Economic Nobel Prize]. Kyiv: Akademiya. (in Ukrainian)
7. Shypulina Ju. (ed.) (2018) *Informacija ta znannja v systemi upravlinnja innovacijnym rozvytkom* [Information and knowledge in the management system of innovative development]. Sumy: Trytorija. (in Ukrainian)
8. Kir'jan T. (2008) Ljudskij kapital v istoriji ekonomichnoj dumky [Human capital in the history of economic thought]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 9, pp. 64–73.
9. Kline S.J. (1986) An overview of innovation. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* / edited by Landau R. & Rosenberg N. Washington: National Academy Press, pp. 275–305.
10. Libanova E. (2015) *Ljudskij rozvytok v Ukraini: istorychnyj vymir transformaciji derzhavnoj socialnoj polityky* [Human development in Ukraine: the historical dimension of the transformation of state social policy]. Kyiv: Instytut demoghrafiji ta socialnykh doslidzhenj im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
11. (2004) *Mirovaya ekonomicheskaya mysl'. Skvoz' prizmu vekov: V 5 tt. T. 5. Vsemirnoe priznanie. Lektsii nobelevskikh laureatov (v 2 kn.)* [World economic thought. Through the prism of centuries: In 5 vols. T. 5. Worldwide recognition. Lectures by Nobel laureates (in 2 volumes)]. Moscow: Mysl'. (in Russian)
12. Noymann F. (2014) Metodika ekonomicheskoy otsenki chelo-vecheskogo kapitala [Methodology for the economic assessment of human capital]. Proceeding of the *Gosudarstvennoe upravlenie: transformacionnye protsessy v sovremennom mire (Belarus, Minsk, April 10–11)*. Minsk: AUP, pp. 98–115.
13. Solt, Frederick, 2009, Standardizing the World Income Inequality Database, *Social Science Quarterly*, vol. 90, no. 2, pp. 231–242.
14. Khel'pman E. (2012) *Zagadka ekonomicheskogo rosta* [The Growth Riddle]. Moscow: Izd-vo Instituta Gaydara. (in Russian)
15. Shvab K. (2016) *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [Fourth industrial revolution]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
16. Yanitskiy O. (2017) *Razmysleniya nad knigoy: Klaus Shvab. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [Reflections on the book: Klaus Schwab. Fourth industrial revolution]. Moscow: E. (in Russian)
17. Becker G.S. (1993) Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Third edition. Chicago: The University of Chicago Press, 392 p.
18. Chataway J., Hanlin R., Kaplinsky R. (2014) Inclusive innovation: an architecture for policy development. *Innovation and Development*. Taylor & Francis Journals, vol. 4(1), pp. 33–54.
19. Geamanu M. (2012) Reference models of endogenous economic growth. *Anale. Seria Stiinte Economice*. Timisoara, Faculty of Economics, Tibiscus University in Timisoara, vol. 0, pp. 362–367.
20. Mankiw N.G. (2001) Principles of Economics. Paperback. 2nd edition. Orlando: Harcourt Brace & Company, 539 p.
21. Mincer J. (1958) Investment in human capital and personal income distribution. *The journal of political economy*, no. 66, 281 p.
22. Romer P. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.8.1.3> (accessed: 11 April 2021).
23. Schultz, T.W. (1960) Capital Formation and Education. *Journal of Political Economy*, no. 68, pp. 571–583.
24. Solow Robert M. (February 1956) A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, issue 1, pp. 65–94. Available at: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/70/1/65/1903777> (accessed 11 April 2021).



УДК 338.24:338.012

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-9>**Цвірко О.О.***доктор економічних наук, професор,  
головний науковий співробітник відділу макроекономіки та  
державного управління**Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3391-942X>***Tsvirko Olena***Doctor of Economics, Professor,**Chief researcher of the Department of Macroeconomics and Public Administration  
Black Sea Research Institute of Economy and Innovation*

## ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

## THE INFLUENCE OF RISK MANAGEMENT ON THE ACTIVITIES OF JSC “UKRZALIZNYTSYA”

### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто поняття «ризик на залізничному транспорті», визначено види ризиків, які існують на залізничному транспорті України; визначено, що процеси трансформації економічних відносин в Україні вимагають поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком у сфері залізничного транспорту; наведено процес управління ризиками згідно зі стандартом ISO 31000:2018; згідно зі впровадженням Стратегії та Політики АТ «Укрзалізниця», визначено основні завдання системи управління ризиками та розроблено карту ризиків; результати структурної реформи залізничного транспорту виявилися недостатніми для створення в короткі терміни ефективних джерел розвитку, які дадуть змогу забезпечити масштабне залучення коштів для розвитку галузі та її модернізації. Нині для досягнення внутрішніх цілей компанії сформульовано кілька десятків ризиків, пов'язаних з різними сферами життя АТ «УЗ»: від фінансової діяльності до технічного обслуговування локомотивів та інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** ризик, залізничний транспорт, Стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця», модернізація, класифікація ризиків, фінансова діяльність, розвиток.

### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено понятие «риск на железнодорожном транспорте», определены виды рисков, которые существуют на железнодорожном транспорте Украины; определено, что процессы трансформации экономических отношений в Украине требуют углубления теоретических и практических разработок по управлению риском в сфере железнодорожного транспорта; приведен процесс управления рисками в соответствии со стандартом ISO 31000:2018; согласно внедрению Стратегии и Политики АО «Укрзалізниця», определены основные задания системы управления рисками и разработана карта рисков; результаты структурной реформы железнодорожного транспорта оказались недостаточными для создания в короткие сроки эффективных источников развития, которые позволят обеспечить масштабное привлечение средств для развития отрасли и ее модернизации. Сейчас для достижения внутренних целей компании сформулировано несколько десятков рисков, связанных с различными сферами жизни АО «УЗ»: от финансовой деятельности до технического обслуживания локомотивов и инновационного развития.

**Ключевые слова:** риск, железнодорожный транспорт, Стратегия развития АО «Укрзалізниця», модернізація, класифікація ризиків, фінансова діяльність, розвиток.

### ANNOTATION

The article considers the concept of “risk in railway transport”, identifies the types of risks that exist in the railway transport of Ukraine; determined that the processes of transformation of economic relations in Ukraine require the deepening of theoretical and practical developments in risk management in the field of railway transport; the risk management process according to the ISO 31000: 2018 standard is given; according to the implemented Strategy and Policy of JSC “Ukrzaliznytsia” the main tasks of the risk management system are defined and the risk map of JSC “Ukrzaliznytsia” is developed; The results of the structural reform of railway transport were insufficient to create effective sources of development in the short term, which will ensure large-scale attraction of funds for the development of the industry and its modernization. The results of the structural reform of railway transport were insufficient to create effective sources of development in the short term, which will ensure large-scale attraction of funds for the development of the industry and its modernization. Many types of risks that need to be assessed, as well as different purposes of assessing the same type of risk (for the purposes of state supervision and company purposes) provide JSC “Ukrzaliznytsia” a real challenge in terms of building risk assessment models. The task of applying the method of assessing a specific type of risk is significantly different from the task of building a methodology for assessing the risks of a large company. In solving this problem, it is important to keep in mind that a method successfully applied in one area may be completely ineffective in another. Risk classification of JSC “Ukrzaliznytsia” should be carried out taking into account the existing management structure, as well as the tasks to be solved at each level of management; the effect of the risk management system should be synergistic, each element of each level of management should be effective: from the structural unit at the linear level to the department of the corporate level of management. Currently, for the company's internal purposes, several dozen risks have been formulated related to various areas of life of JSC UZ: from financial activities to locomotive maintenance and innovative development.

**Key words:** risk, railway transport, Development strategy of JSC “Ukrzaliznytsia”, modernization, classification of risks, financial activities, development.

**Постановка проблеми.** Ключовою складовою частиною будь-якої господарської діяльності в умовах мінливості економічного середовища є ризики – потенційні несприятливі внутрішні чи зовнішні події або процеси, виникнення яких може призвести до фінансових втрат чи



неможливості здійснювати безперервну діяльність. Сучасні реалії корпоративного управління вимагають впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність АТ «Укрзалізниця».

Залізничний транспорт належить до числа галузей, у яких особливо гостро відчуваються специфічність праці та його підвищена небезпека. Людина, потрапляючи в зону роботи залізничного транспорту, піддається підвищеній небезпеці механічного травматизму, електро-травматизму, шкідливому впливу шумів, вібрацій, електромагнітних полів, негативних мікрокліматичних факторів, забрудненого атмосферного повітря тощо.

Одними з основних факторів, що сприяють виникненню травматизму на залізничному транспорті, є рухомі об'єкти (поїзди, локомотиви, окремі вагони, шляхові машини), наявність високої напруги електричного струму, тому у виробничій діяльності залізничного транспорту не виключається ймовірність настання негативної події, зокрема травми, захворювання, інвалідності, смерті, шкоди здоров'ю. Звідси випливають виробничі ризики, такі як небезпечна дія рухомих механізмів, предметів, деталей; наїзди рухомого складу на людину, що знаходиться на шляхах; падіння потерпілого з висоти під час ремонту тролейних ліній; ураження електричним струмом. Специфіка ризиків на залізничному транспорті – це важкі наслідки, частота смертельних результатів, а також часто неможливість надання швидкої медичної допомоги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання класифікації ризику сьогодні є проблематичним та досить спірним. Окремі дослідження з проблем визначення сутності ризику зустрічаються ще в працях представників ранньої класичної політекономії, зокрема Д. Рікардо, А. Сміта, Дж. Мілля. На сучасному етапі питанням ризик-менеджменту присвячені дослідження таких авторів, як А.П. Альгін [1; 2], В.В. Вітлінський [3], В.В. Лук'янова, Т.В. Головач [4], В.Т. Севрук [5; 6], О.Л. Устенко [7]. Процесам удосконалення та розвитку залізничного транспорту присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема роботи І.М. Аксьонова, Н.І. Богомолової, Н.М. Колеснікової, Ю.Ф. Кулаєва, В.І. Пасічника, В.О. Персіанова, А.А. Покотілова, С.М. Сича.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак в цих дослідженнях не розглядаються фактори ризику, які супроводжують перевезення залізничним транспортом, не приділяється увага врахуванню впливу ризиків на результати залізничних перевезень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є наукова класифікація ризиків на залізничному транспорті з урахуванням специфіки його функціонування та їх причин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключовою складовою частиною будь-якої господарської діяльності в умовах мінливості економіч-

ного середовища є ризики – потенційні несприятливі внутрішні чи зовнішні події або процеси, виникнення яких може призвести до фінансових втрат чи неможливості здійснювати безперервну діяльність. Сучасні реалії корпоративного управління вимагають впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність АТ «Укрзалізниця».

У зв'язку з постійною динамікою макроекономічної ситуації в Україні та світі виявилось, що заходи й результати структурної реформи залізничного транспорту були недостатніми для того, щоб у короткі терміни створити ефективні джерела розвитку, які дадуть змогу забезпечити масштабне залучення коштів у розвиток галузі та її модернізацію, сформувати умови для її довготривалого стійкого зростання й підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Підприємства залізничного транспорту не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні виклики, в результаті чого втрачають потенційні можливості для отримання економічної вигоди.

Оцінювання ризиків бізнесу компанії починається з аналізу країнового і галузевого «контексту» щодо стабільності діяльності компанії, що працює в тій чи іншій країні, впливає те, наскільки динамічна, розвинена і стійка економіка, наскільки прозорим та ефективним є законодавство й регулювання, чи є необхідна інфраструктура, як працює фінансова система, наскільки розвинена кредитна культура.

Також необхідно проаналізувати структуру та перспективи розвитку галузі, циклічність, гостроту конкуренції, особливості режиму регулювання, виявити ключові фактори успіху в тій чи іншій сфері діяльності й ключові фактори ризику, що впливають на «гравців» кожної галузі; позиції компанії на ринку, її переваги перед конкурентами або, навпаки, сфери, де компанія найбільш вразлива. Обов'язково враховується специфіка галузі, проводиться порівняльний аналіз з іншими компаніями. Далеко не останню роль відіграє вивчення менеджменту і стратегії.

Рішенням Правління АТ «Укрзалізниця» від 14 квітня 2021 року затверджено Стратегію управління ризиками та можливостями на 2021–2023 роки АТ «Укрзалізниця» та Політику управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» [8]. Документи були розроблені відповідно до найкращих практик, досвіду європейських (залізничних) компаній з використанням механізмів реалізації Системи управління ризиками, визначеній у звіті COSO ERM-2017 «Інтеграція процесу управління ризиками в організації» Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредуей (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), стандарту ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків», рекомендацій FERMA «Ресурси і реалізація Програми з управління ризиками» [9–11].

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, процес управління ризиками можна представити у вигляді загального алгоритму (рис. 1).



Рис. 1. Процес управління ризиками згідно зі стандартом ISO 31000:2018

Впровадження Стратегії дасть змогу забезпечити безперервність і стабільність виробничої діяльності АТ «Укрзалізниця» шляхом обмеження ступеня впливу на неї зовнішніх і внутрішніх негативних факторів; обґрунтований рівень впевненості в досягненні контрольних параметрів цільового стану, передбачених нормативними документами Товариства, в умовах дії зовнішніх і внутрішніх факторів.

Політика управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» визначає мету й завдання системи управління ризиками; принципи функціонування системи управління ризиками; учасників процесу управління ризиками та їх функції; взаємодію в рамках системи управління ризиками; етапи процесу управління ризиками.

Згідно зі впровадженням Стратегії та Політики АТ «Укрзалізниця», можна визначити основні завдання системи управління ризиками (рис. 2).

В АТ «Укрзалізниця» впроваджена трирівнева модель організації процесу управління ризиками, заснована на розподілі обов'язків між підрозділами (модель трьох ліній захисту) (рис. 3).

Функціонування системи ризиків в АТ «Укрзалізниця» базується на таких засадах.

– охоплення всіх видів діяльності (впровадження процедур управління ризиками в

усі функціональні сфери діяльності АТ «УЗ», в тому числі в рамках процесного підходу до управління);

– збалансованість (об'єктивний баланс критеріїв під час прийняття рішення про спосіб реагування на ризик: вибір між можливими втратами і можливостями, між витратами з управління ризиком і можливими збитками з управління ризиками);

– комплексність (управління ризиками на основі єдиної методології та єдиних принципів, обліку, системного взаємозв'язку ризиків, характеру їх взаємного впливу і можливих наслідків);

– інтеграція (управління ризиками, які координовані власниками ризиків, що здійснюються працівниками в процесі виконання посадових обов'язків);

– безперервність (проведення регулярного моніторингу та оновлення інформації, використовуваної в системі управління ризиками АТ «УЗ»).

На основі Стратегії управління ризиками та можливостями на 2021–2023 роки АТ «Укрзалізниця» та Політики управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» проведено аналіз основних ризиків, які актуальні для українських залізниць (табл. 1).

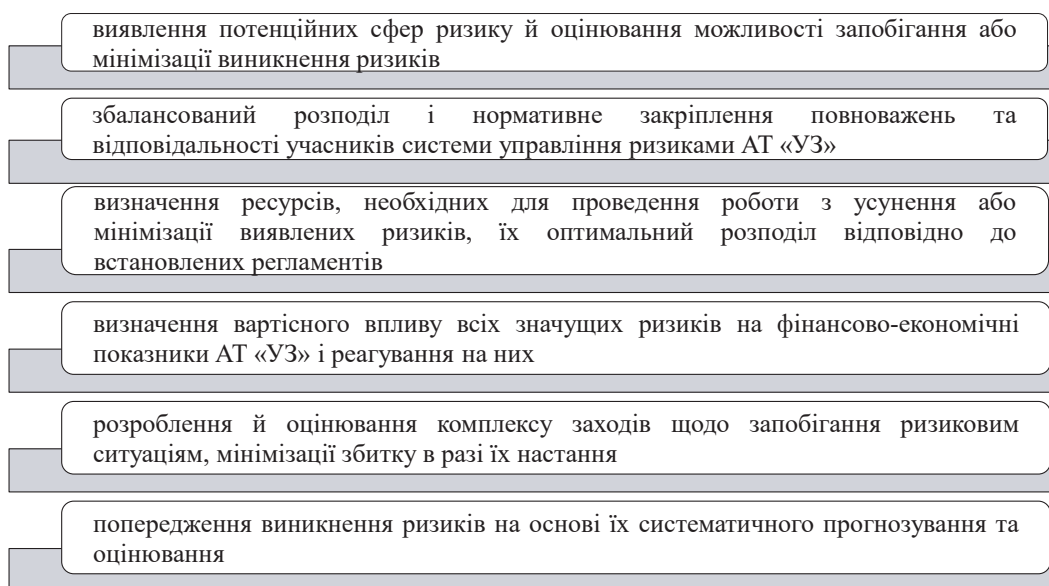


Рис. 2. Основні завдання системи управління ризиками в АТ «Укрзалізниця»

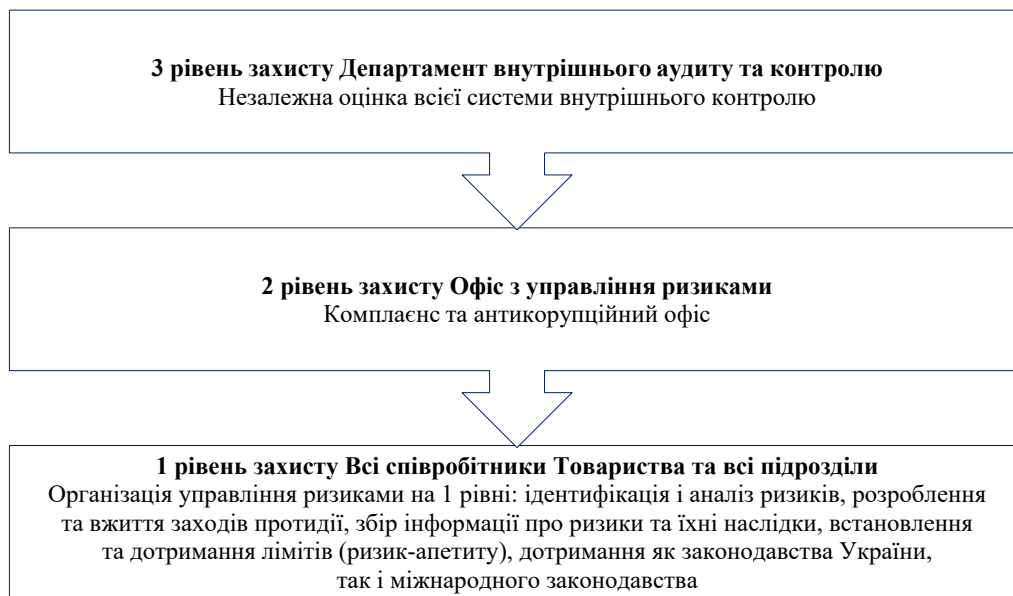


Рис. 3. Триврівнева модель організації процесу управління ризиками в АТ «Укрзалізниця»

Таблиця 1

Карта ризиків АТ «Укрзалізниця»

КАТЕГОРІЯ РИЗИКІВ	РИЗИКИ
<b>ЗОВНІШНІ РИЗИКИ</b>	
<b>МАКРОЕКОНОМІЧНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження обсягів вантажів, що пред’являються до перевезення залізничним транспортом;</li> <li>– ризик незапланованих коливань обсягів перевезень, що перевищують пропускну здатність окремих ділянок залізниць;</li> <li>– погіршення структури відвантаження залізничним транспортом промислового і сільськогосподарського виробництва;</li> <li>– зростання цін на споживані АТ «УЗ» товари й послуги;</li> <li>– зменшення доходів Товариства від пасажирських перевезень у зв’язку зі зниженням платоспроможності населення;</li> <li>– зниження інвестиційної та ділової активності в промисловості і сільському господарстві;</li> <li>– зміна напрямків і відстаней слідування вантажопотоків;</li> <li>– посилення тарифних і нетарифних обмежень зовнішньоторговельного обігу;</li> <li>– нестача державних інвестицій.</li> </ul>
<b>РИНКОВІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення частки АТ «Укрзалізниця» у високорентабельних сегментах транспортного ринку;</li> <li>– зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції;</li> <li>– ризик невідповідності якості та асортименту послуг, що надаються, новим вимогам клієнтів;</li> <li>– випереджувальний розвиток альтернативних видів транспорту, в тому числі за рахунок прискореного впровадження інновацій;</li> <li>– дефіцит виробничих потужностей постачальників продукції для АТ «УЗ».</li> </ul>
<b>ФІНАНСОВІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кредитні ризики;</li> <li>– валютні ризики;</li> <li>– процентні ризики;</li> <li>– ризики втрати ліквідності;</li> <li>– зниження позицій АТ «УЗ» в рейтингах міжнародних агентств;</li> <li>– фінансові наслідки майнових ризиків і ризиків відповідальності.</li> </ul>
<b>РИЗИКИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилення диспропорцій у структурі трудових ресурсів, представлених на ринку;</li> <li>– погіршення позицій АТ «УЗ» на ринку праці;</li> <li>– зниження якості трудових ресурсів;</li> <li>– зменшення працездатного населення у віддалених регіонах внаслідок розвитку урбанізації суспільства;</li> <li>– ризик зниження привабливості професій у сфері залізничного транспорту;</li> <li>– посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, в тому числі через погіршення демографічної ситуації в країні.</li> </ul>
<b>РЕГУЛЯТОРНІ РИЗИКИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збереження жорсткого державного тарифного регулювання;</li> <li>– більш жорстке законодавство (транспортне, податкове, екологічних вимог тощо);</li> <li>– відсутність законодавчого регулювання діяльності операторів залізничного рухомого складу.</li> </ul>

(Закінчення таблиці 1)

КАТЕГОРІЯ РИЗИКІВ	РИЗИКИ
<b>ЗОВНІШНІ РИЗИКИ</b>	
<b>ПОЛІТИЧНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вплив міжнародних санкцій на економіку країни й діяльність АТ «УЗ»;</li> <li>- погіршення міждержавних відносин;</li> <li>- локальні військові дії;</li> <li>- терористичний вплив на об'єкти залізниці.</li> </ul>
<b>ТЕХНОГЕННІ ТА ПРИРОДНО-КЛІМАТИЧНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аварії на об'єктах, пов'язаних із забезпеченням роботи АТ «УЗ»;</li> <li>- техногенні аварії на суміжних видах транспорту (насамперед в акваторіях морських портів і на основних автотрасах);</li> <li>- пожежі, стихійні лиха в районах діяльності залізниць.</li> </ul>
<b>НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застосування нових енергоносіїв і режимів, технологій і матеріалів на альтернативних видах транспорту і під час експлуатації об'єктів інфраструктури;</li> <li>- підвищення вантажопідйомності автомобілів і судів, швидкості доставки ними вантажів.</li> </ul>
<b>ВНУТРІШНІ РИЗИКИ</b>	
<b>ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відставання розвитку інфраструктури від динаміки збільшення вантажо- і пасажиропотоків;</li> <li>- збої під час організації логістичних схем доставки вантажів і порожнього рухомого складу;</li> <li>- порушення плану формування поїздів і графіка руху поїздів;</li> <li>- зниження ефективності використання рухомого складу;</li> <li>- невідповідність наявних технологічних процесів організації перевезень вимогам якості транспортних послуг;</li> <li>- невідповідність технологічних процесів вимогам безпеки руху;</li> <li>- зниження надійності рухомого складу, господарства колії та споруд;</li> <li>- порушення параметрів операцій у технологічному ланцюгу підтримки життєвого циклу транспортної послуги.</li> </ul>
<b>ТЕХНІЧНІ ТА РЕСУРСНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження високого рівня зносу основних фондів;</li> <li>- порушення термінів та умов поставок матеріальних ресурсів;</li> <li>- ризик використання неякісної та неповної інформації про споживачів послуг АТ «УЗ»;</li> <li>- зниження надійності технічних засобів;</li> <li>- несумісність технічних засобів і технологій у перевізному процесі.</li> </ul>
<b>ІНВЕСТИЦІЙНІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неправильне обґрунтування і помилковий вибір нових інвестиційних об'єктів;</li> <li>- зниження прибутковості і незабезпечення планової рентабельності інвестованих коштів;</li> <li>- відсутність чітких гарантій обсягів перевезень від вантажовласників під час реалізації інфраструктурних інвестиційних проєктів;</li> <li>- ризик невиконання параметрів реалізованих проєктів (перевищення бюджету, невиконання термінів, недосягнення цілей проєкту).</li> </ul>
<b>РИЗИКИ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загроза порушення технологічних процесів АТ «УЗ», наслідком чого є значні фінансові втрати;</li> <li>- загроза втрати фінансової стійкості і ризик банкрутства;</li> <li>- зниження рентабельності АТ «УЗ»;</li> <li>- зниження вартості активів і капіталізації АТ «УЗ»;</li> <li>- неефективна адаптація структурних підрозділів до ринкових умов.</li> </ul>
<b>КАДРОВІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Невідповідність професійного рівня персоналу потребам АТ «УЗ»;</li> <li>- ризик подальшого збільшення числа працівників передпенсійного віку;</li> <li>- відтік висококваліфікованих кадрів внаслідок недостатньої мотивації і зниження конкурентоспроможності заробітної плати працівників АТ «УЗ» порівняно з іншими галузями;</li> <li>- професійні ризики (отримання травми або профзахворювання);</li> <li>- ризик неефективного підбору, розстановки та управління кадрами;</li> <li>- порушення трудової дисципліни;</li> <li>- зниження корпоративної культури співробітників.</li> </ul>
<b>УПРАВЛІНСЬКІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження керованості структурами АТ «УЗ»;</li> <li>- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;</li> <li>- невиконання прийнятих рішень у встановлені терміни;</li> <li>- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності АТ «УЗ».</li> </ul>

**Висновки.** Таким чином, поняття ризиків вимагає глибокого вивчення, оскільки будь-яка діяльність пов'язана з потенційними ризиками. Особливо це стосується галузі залізничного транспорту, де від політики управління ризиками залежить не тільки ефективність діяльності організації, але й здоров'я працівників і пасажирів. Робота залізничного транспорту України в сучасних умовах потребує передбачення кризових явищ та запобігання ним, зменшення негативних наслідків впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. Москва : Мысль, 1989. 187 с.
2. Альгин А.П. Грани экономического риска. Москва : Знание, 1991. 63 с.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.



5. Севрук В.Т. Анализ уровня риска. *Бух. учет.* 1993. № 12. С. 10–12.
6. Севрук В.Т. Банковские риски. Москва : Дело, 1995. 222 с.
7. Устенко О.Л. Теория экономического риска : монография. Киев : МАУП, 1997. 224 с.
8. Транспортна стратегія України на період до 2020 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80>
9. ISO 31000:2018 Risk management. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. URL: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>
11. Стандарты управления рисками FERMA. URL: [http://www.valtars.ru/files/upload/Actual\\_info/ferma.pdf](http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf)
3. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) Ryzkolohiia v Ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
4. Luk'ianova V.V., Holovach T.V. (2007) Ekonomichniy ryzyk. Kyiv: Akademydav, 464 p. (in Ukrainian)
5. Sevruk V.T. (1993) Analyz urovnia ryska. *Bukh. uchet*, no. 12, pp. 10–12. (in Russian)
6. Sevruk V.T. (1995) Bankovskye rysky. Moscow: Delo, 222 p. (in Russian)
7. Ustenko O.L. (1997) Teoriya ekonomicheskoho ryska: monohrafiya. Kyiv: MAUP, 224 p. (in Russian)
8. Transportna stratehiia Ukrainy na period do 2020 roku. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80> (in Ukrainian)
9. ISO 31000:2018 Risk management. Available at: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Available at: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>
11. Standarty upravleniya ryskamy FERMA. Available at: [http://www.valtars.ru/files/upload/Actual\\_info/ferma.pdf](http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf)

---

**REFERENCES:**

1. Allyn A.P. (1989) Rysk y eho rol v obshchestvennoi zhyzny. Moscow: Mysl', 187 p. (in Russian)
2. Allyn A.P. (1991) Hrany ekonomicheskoho ryska. Moscow: Znanye, 63 p. (in Russian)
3. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) Ryzkolohiia v Ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
4. Luk'ianova V.V., Holovach T.V. (2007) Ekonomichniy ryzyk. Kyiv: Akademydav, 464 p. (in Ukrainian)
5. Sevruk V.T. (1993) Analyz urovnia ryska. *Bukh. uchet*, no. 12, pp. 10–12. (in Russian)
6. Sevruk V.T. (1995) Bankovskye rysky. Moscow: Delo, 222 p. (in Russian)
7. Ustenko O.L. (1997) Teoriya ekonomicheskoho ryska: monohrafiya. Kyiv: MAUP, 224 p. (in Russian)
8. Transportna stratehiia Ukrainy na period do 2020 roku. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80> (in Ukrainian)
9. ISO 31000:2018 Risk management. Available at: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Available at: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>
11. Standarty upravleniya ryskamy FERMA. Available at: [http://www.valtars.ru/files/upload/Actual\\_info/ferma.pdf](http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf)

## СЕКЦІЯ 5

### РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 658.7+65.012.34

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-10>**Гірна О.Б.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Глинський Н.Ю.**

*кандидат економічних наук, докторант  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Кобилух О.Я.**

*старший викладач кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Hirna Olha**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics  
Lviv Polytechnic National University*

**Hlynskyi Nazar**

*Candidate of Sciences (Economics), Doctoral Student  
Lviv Polytechnic National University*

**Kobyliukh Oksana**

*Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics  
Lviv Polytechnic National University*

#### АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ ДО УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ПЕРСПЕКТИВА ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА, КЛІЄНТА ТА СЛАБОУРБАНІЗОВАНОЇ ТЕРИТОРІЇ

#### ADAPTATION OF THE LOGISTICS CONCEPT TO THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC: PROSPECTS OF LOGISTICS OPERATOR, CLIENT AND SPARSELY URBANIZED TERRITORY

**АНОТАЦІЯ**

У статті розкрито основні тенденції розвитку логістичної концепції в умовах пандемії COVID-19. Зокрема, виокремлено основні елементи функціонування логістичних компаній для забезпечення конкурентних позицій на ринку, ідентифіковано напрями використання логістичного потенціалу слабоурбанізованих територій. На підставі аналізу ситуації конкретних компаній продемонстровано те, як в умовах пандемії логістичні оператори долають негативні наслідки пандемії та посилюють власні конкурентні позиції, часто використовуючи ті переваги, які для них можуть запропонувати периферійні території. На основі проведених досліджень окреслено основні виклики для логістики, спричинені пандемією, та запропоновано комплекс логістичних рішень для виходу з них на базі використання як вітчизняного, так і закордонного досвіду.

**Ключові слова:** логістичний оператор, слабоурбанізована територія, пандемія COVID-19, аутсорсинг, діджиталізація логістичних процесів.

**АННОТАЦІЯ**

В статье раскрыты основные тенденции развития логистической концепции в условиях пандемии COVID-19. В частности, выделены основные элементы функционирования логистических компаний для обеспечения конкурентных позиций на рынке, идентифицированы направления использования логистического потенциала слабоурбанизированных террито-

рий. На основе анализа ситуации конкретных компаний продемонстрировано то, как в условиях пандемии логистические операторы преодолевают негативные последствия пандемии и усиливают собственные конкурентные позиции, часто используя те преимущества, которые для них могут предложить периферийные территории. На основе проведенных исследований определены основные вызовы для логистики, обусловленные пандемией, и предложен комплекс логистических решений для выхода из них на базе использования как отечественного, так и зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** логистический оператор, слабоурбанизированная территория, пандемия COVID-19, аутсорсинг, диджитализация логистических процессов.

**ANNOTATION**

The article reveals the relevance of using new approaches in the management of supply processes, production and selling of final products based on the concept of logistics. This concept provides greater (than would be possible if the company applies the traditional principles of solving production problems) opportunities for specialization, cost reduction, improving performance and speed/flexibility to respond to customer needs. This was possible in an enterprise that operates on the basis of traditional approaches. Despite the weakening of competitive positions in the market of a number of companies, it was emphasized that such transport companies as Nova Poshta and Delivery managed not only

to maintain their competitive positions, but also to increase cargo turnover compared to the previous period. Considerable attention in the article is paid to the challenges that have become relevant due to the spread of coronary heart disease COVID-19 in logistics. It was done by describing the following key elements: exit from the market of weak players; growing demand for outsourcing of warehouse logistics with a shift in priorities in the direction of small and medium business development, in particular, the use of the WareTeka On-Demand interface; development of the warehouse real estate market due to the growth of online sales; location of logistics centers in sparsely urbanized areas with developed road and/or railway infrastructure due to low labor costs, lower cost of renting/buying real estate; digitalization of logistics processes from physical processes to robotization of office activities; the development of e-commerce due to the rapid growth of online sales, which leads to the acquisition of strategic importance for the last mile; expanding the group of Internet buyers at the expense of older people; lack of binding of online stores to large settlements, accelerated development of infrastructural strong sparsely urbanized areas; personnel policy regarding remote working conditions; compliance with sanitary norms by logistics companies; conducting logistics activities in an online format.

**Key words:** logistics operator, sparsely urbanized areas, COVID-19 pandemic, warehousing logistics outsourcing, digitalization of logistics processes.

**Постановка проблеми.** Зростаючі вимоги і потреби клієнтів, прогресуюча глобалізація і все сильніший тиск з боку ринкових суперників спонукають сучасні підприємства до впровадження концепції логістики та інтеграції в рамках ланцюгів поставок. Таке рішення дає їм змогу досягати глибшої спеціалізації в результаті поділу завдань між окремими учасниками ланцюга, зменшення операційних витрат, поділу ризиком, корисностями та інформацією, пов'язаною зі здійснюваними діями, а також інтеграції заходів і результативної кооперації задля більш досконалого обслуговування кінцевого клієнта та здобуття конкурентної переваги [1]. Водночас серйозні зміни внесла у діяльність логістичних компаній та ланцюгів поставок пандемія коронавірусу, порушивши стандартні відносини між постачальниками, виробниками і споживачами. Закриття кордонів між країнами та введення режиму самоізоляції спричинили значне скорочення виробничих потужностей, тобто відбулась істотна зміна ситуації як на місцевих, так і на глобальних ринках і виникла істотна потреба у пошуку нових шляхів розвитку, використанні нових підходів та інструментів до залучення й утримання своїх клієнтів на основі концепції логістики [2]. Щодо національного виміру, то велика кількість інвестиційних проектів стосовно розвитку інфраструктури, особливо в малих містах, слобоурбанізованих територіях, які знаходяться вздовж важливих транспортних шляхів, була поставлена «на паузу» з огляду на невизначеність перспектив міжнародної торгівлі – перспектив, які є передумовою для будівництва та розвитку розподільчих потужностей на різних етапах просторового переміщення товаропотоків. Окреслені тенденції зумовили актуальність тематики цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ефективного управління матеріальними, інформаційними потоками від по-

стачальника до кінцевого споживача на основі концепції ланцюга поставок отримала певне відображення у працях багатьох вітчизняних, зокрема Є.В. Крикавського, М.А. Окландера, Н.І. Чухрай [3], та зарубіжних, зокрема Д. Бауерсокса, М. Кристофера, К. Лайсонс, Д. Уотерса [4–6], учених.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатню розробленість питань щодо напрямів розвитку логістики та ланцюгів поставок, його елементів, потребує подальшого напрацювання питання розроблення комплексного механізму розвитку та функціонування концепції логістики в умовах пандемії. Причому такі питання повинні розглядатися з точки зору усіх груп зацікавлених сторін, а саме споживачів логістичних послуг, логістичних компаній, адміністративно-територіальних утворень, на яких локалізується інтегральна частина логістичної інфраструктури глобальних ланцюгів поставок.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є формування елементів розвитку концепції логістики в умовах пандемії COVID-19, яка базується на основі поєднання попереднього аналізу ринку з умовами сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Доцільно зауважити, що якщо деякі компанії зазнали істотних збитків у часи пандемії, то існує низка таких, які успішно пройшли випробування на адаптивність та зробили рішучий крок уперед.

За 6 місяців 2020 р. компанія «Нова пошта» доставила понад 128 млн. посилок та вантажів, що на 32% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Зростання обсягів пов'язане з тим, що клієнти почали робити більш дешеві покупки, але частіше. Така тенденція з'явилась на початку карантину і спостерігалася до травня, коли відбулося послаблення карантинних обмежень. Особливістю другого кварталу стало зростання обсягів кур'єрської доставки на 35%. Популярністю у клієнтів «Нової пошти» почала користуватися нова послуга, запущена в квітні, а саме доставка ліків. За три місяці компанія зробила більше 82 тис. таких відправлень. У першому півріччі зросла й міжнародна доставка. «Нова пошта Глобал», що входить у групу «Нова пошта», за цей період доставила понад 2,4 млн. посилок і вантажів, що в 2 рази більше, ніж за аналогічний період минулого року [8]. «Нова пошта» загалом за 2020 р. отримала чистого прибутку на 26,6% більше, ніж у 2019 р. За даними річного фінансового звіту «Нової пошти», чистий дохід компанії за минулий рік становив на 25,6% більше від попереднього річного періоду [9].

«Delivery» – «великий кит» на ринку вантажоперевезень і сильний гравець у B2B-сегменті уже 20 років. У структурі перевезень компанії частка адресної логістики займає 30%, тобто кожен третій клієнт замовляє адресу достав-

ку вантажу. В першому кварталі 2021 р. кількість заявок на доставку вантажу збільшилась на 53%, а на 43% зріс попит на забір вантажу порівняно з показниками аналогічного періоду минулого року [10]. Компанією було збільшено кількість рейсів та вдосконалено маршрути перевезень задля стандартизації термінів доставки вантажів. Завдяки проведеним внутрішнім реформам компанії вдалося вдвічі зменшити частку втрати вантажів та на 30% зменшити частку пошкоджень під час їх перевезення. Це дало змогу скоротити кількість скарг від клієнтів більш ніж на 50%. Також була впроваджена нова послуга «Безпечна угода» – улюблена послуга інтернет-магазинів всієї України, що дає змогу отримувачу оглянути товар перед його оплатою, а відправнику – отримати оплату відразу на свій розрахунковий рахунок [11].

«Група Рабен» – логістичний оператор, який співпрацює 90 років з підприємствами, що користуються комплексними логістичними послугами на умовах аутсорсингу. Компанія «Група Рабен» вважає минулий рік успішним, маючи виручку на рівні 1,26 млрд євро. Основними галузями, які компанія обслуговувала у 2020 р., були продовольча (30%), споживчі технології (21%), автомобільна промисловість (17%), роздрібна (12%) хімічна (11%), непродовольча (споживчі товари повсякденного попиту) (9%).

Реалізуючи політику постійного вдосконалення, компанія «Групи Рабен» «Fresh Logistics Polska», що спеціалізується на логістиці свіжих продуктів за контрольованих температур, інвестувала кошти в сучасні склади загальною площею 16 000 м<sup>2</sup>. Нові потужності дають змогу зберігати товари, для яких необхідний різний температурний діапазон (від 0°C до +15°C), а також надавати додаткові послуги, такі як пакування та маркування. Більш того, вони дають можливість зберігати заморожену продукцію та виконувати операції з перевантаження блок-контейнерів. Для німецької компанії «Групи Рабен» 2020 р. став періодом впровадження BlueJay – сучасної транспортної системи, яка служить підтримкою усіх транспортних операцій «Групи». Нова система означає нові можливості, які сприяють кращому обслуговуванню клієнтів, швидкій обробці відвантажень та скороченню часу реакції. Компанія впровадила і послідовно вдосконалює систему електронного документообігу з використанням електронних договорів, рахунків, актів виконаних робіт. Станом на кінець 2020 р. до 70% документообігу клієнтів переведено на електронну платформу [12].

Загалом деякі з інвестиційних проєктів згаданих (і не лише) логістичних компаній відкладені на невизначений період, інші ж прискорено реалізуються. Цікаво, що багато з них стосуються слабоурбанізованих територій, а саме невеликих міст, селищ та прилеглих до них територій.

Зокрема, проєкт, пов'язаний із розвитком логістичного центру на шляху товароруку між

Україною та Румунією, мав чіткі обриси (потенційних інвесторів, з якими були проведені попередні переговори) поблизу смт Глибока Чернівецької області. Однак фактор пандемії зіграв минулого року негативну роль і відтермінував будь-які дії у цьому напрямі, за оцінками експертів селищної ради, на 1,5–2 роки.

З певною специфікою, пов'язаною з власністю об'єктів залізничної інфраструктури, подібною можна назвати ситуацію з вантажною станцією «Новоселиця», котра до недавнього часу була важливим розподільчим пунктом важантажопотоку з Молдови, Румунії в Україну та у зворотному напрямку. Нині цей об'єкт перебуває у замороженому стані та практично не використовується за цільовим призначенням.

Зовсім іншою є ситуація щодо м. Городок Львівської області та прилеглих до нього сіл, адже на темпи будівництва та реконструкції об'єктів логістичної інфраструктури в цьому разі пандемія де-факто практично не вплинула.

Значною мірою покривши великі населені пункти власними пунктами, логістична компанія продовжує політику з розширення їхньої мережі на слабоурбанізованих територіях – невеликих містечках, селищах міського типу, селах. Часто це здійснюється за принципами розвитку франчайзингової системи, що для компанії дає змогу прискорити ці процеси, а для населених пунктів, де відкриваються такі пункти, сприяє такому:

- розвиток місцевого ринку праці (місцеве населення отримує змогу працевлаштування без потреби витрат грошей та часу на пошук праці у найближчому великому місті чи за кордоном);

- підвищення рівня надходжень до місцевого бюджету (як франчайзі зазвичай виступають місцеві підприємці, зареєстровані в місцевій громаді; таким чином, за рахунок їхньої діяльності розширюється місцева податкова база);

- зростання інвестиційної спроможності території (розподільчі центри, центри прийому-видачі продукції, які відкриваються у слабоурбанізованих територіях, як є інтегральною частиною логістичної інфраструктури країни, так і формують інфраструктурне забезпечення інвестиційного потенціалу слабоурбанізованих територій; приклади вдалого використання розвитку спеціалізованих об'єктів логістичної інфраструктури можна спостерігати у Городоцькій територіальній громаді (ТГ) Львівської області, Новоселицькій та Глибоцькій ТГ Чернівецької області, Виноградівській ТГ Закарпатської області).

З огляду на вищенаведене виникає нагальна потреба у виокремленні пріоритетних напрямів розвитку концепції логістики в умовах пандемії. Детальніше розглянемо основні із них.

Пандемія COVID-19 сприяє виходу з логістичного ринку слабких гравців, тобто це «ідеальний шторм». Ринок найближчим часом покинуть дрібні і деякі середні гравці, при цьому відбудеться низка банкрутств, поглинь, злиттів [2]. З іншого боку, логістичні компанії, позиції



яких є стійкими на ринку, матимуть можливість розширити свою частку ринку, зокрема, прикладами цього слугують «Нова пошта», «Делівері», «Група Рабен», діяльність яких в умовах карантину описана вище.

Аутсорсинг складської логістики – одна з найбільш популярних послуг серед клієнтів 3PL-операторів. Згідно зі щорічним звітом організації Council of Supply Chain Management Professionals “2021 Third-Party Logistics Study”, близько 63% компаній передають операції на складі логістичним провайдерам. На ринку України є топові гравці, що надають якісний складський аутсорсинг за оптимальною ціною, зокрема компанії “Raben”, “Pakline Logistics”, “Ekol”.

Незважаючи на те, що компанії потребують аутсорсингу складської логістики, великі 3PL рідко співпрацюють з малим та середнім бізнесом, адже товарообіг таких компаній значно нижчий, співробітництво короткочасне, а інтеграція IT-систем не покриває затрат, тому “WareTeKa” створила сервіс On-Demand – інтерфейс, що інтегрується із системами керування складом (WMS) 3PL-операторів. Таким чином, компанія отримує готовий інструмент для передачі складської логістики на аутсорсинг. За допомогою сервісу можна підрахувати вартість послуг від різних логістичних провайдерів і вибрати оптимальний варіант для себе; швидко обмінюватися інформацією щодо замовлень; відслідковувати товарні стоки; формувати й отримувати електронні документи; контролювати переміщення вантажів [13].

Коронавірусна криза 2020 р. не завжди приводить до зупинки розвитку ринку складської нерухомості. Зокрема, у Німеччині, за даними консалтингової компанії “Loginvest”, обсяг нового будівництва у цьому сегменті збільшився на 4,5% порівняно з 2019р. Загалом у 2020 р. німецька логістика отримала 4,8 млн. м<sup>2</sup> нових складських приміщень, попереднього року було на 200 тис. м<sup>2</sup> менше. Така тенденція зумовлена тим, що попит на логістичну нерухомість не зменшився і буде продовжувати зростати завдяки бурхливій торгівлі в Інтернеті. Загалом зростання будівництва нових складів цього року спостерігалось у 23 регіонах країни [14].

В цьому сенсі не лише цінову перевагу щодо великих міст мають слабоурбанізовані території з розвинутою дорожньою та/або залізничною інфраструктурою. Так, переваги безпосередньо великої кількості клієнтів покриваються відносно близькістю до них (якщо пропускна спроможність транспортних шляхів є достатньою) та нижчою вартістю робочої сили, нижчою вартістю оренди/купівлі нерухомості. Іншою вагомою сильною стороною периферійних щодо великих міст громад є вільні земельні ділянки та інші об'єкти нерухомості, котрі можуть бути використані під потреби логістичної інфраструктури.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку в умовах сьогодення є діджиталізація логістич-

них процесів. «Група Рабен» фокусується на діджиталізації на багатьох рівнях: від фізичних процесів до роботизації офісної діяльності за допомогою RPA (роботизація бізнес-процесів). У сфері автоматизації впроваджуються передові IT-рішення, такі як платформи, що надають інформацію клієнтам в автоматичному режимі та відображають ETA (очікуваний час прибуття). У сфері автоматизації складів та робототехніки процеси впровадження включають застосування пристроїв, що вимірюють вантажі, автономні або напівавтоматизовані навантажувачі, «коботичні» маніпулятори, датчики системи інтернет-керування приладами (IoT) та багато інших рішень, що підвищують ефективність складських і транспортних процесів. У сфері RPA слід наголосити на впровадженні роботизованого програмного забезпечення, яке підтримує або замінює роботу користувачів у певних додатках (WMS/TMS/FK) чи на інтерфейсі різних IT-систем [12].

У зв'язку з тим, що, за даними Євростату, зараз 7 із 10 користувачів Інтернету здійснюють періодичні онлайн-покупки електронна комерція залишається найбільш швидко зростаючим сектором економіки. У період із 2015 р. до 2020 р. цей показник зріс із 62% до 72%. За п'ять років питома вага покупців інтернет-магазинів зросла на 20%. Дослідивши активність в онлайн-покупках людей віком від 16 до 74 років (не тільки постійних користувачів мережі Інтернет), дослідники назвали, яка частина населення різних країн є активною у сфері електронної комерції. Зокрема, опубліковані такі результати: Румунія – 38%; Польща – 61%; Чехія – 72%; Німеччина – 83%; Данія – 89%. Бум онлайн-продажів приводить до збільшення кількості посилок від інтернет-магазинів до окремих одержувачів. Це означає, що рішення для останньої милі зараз набувають стратегічного значення [5].

Доцільно зауважити, що минулий рік не лише дав змогу пришвидшити розвиток електронної торгівлі, але й розширив групу інтернет-покупців за рахунок людей старшого віку. У доповіді KPMG «Досвід споживачів у новій реальності» стверджується, що приблизно 70% людей, старших за 55 років, здійснювали покупки в Інтернеті під час пандемії. Два року тому електронна комерція навіть не орієнтувалася на старші вікові категорії. Проте, за останніми дослідженнями, 68% людей старшого віку, спробувавши замовляти товари у мережі та отримувати їх вдома через кур'єра чи якимось іншим способом, не хочуть повертатися у реальні крамниці та супермаркети. Здебільшого це сталося через закриття магазинів на карантин та побоювання самих людей старшого віку захворіти. За даними аналітиків DPD group, лише у 2020 р. у Європі клієнтська база інтернет-магазинів збільшилась на 15 млн. людей, серед яких значна частка належить до старшої вікової категорії [6].

Причому важливо відзначити, що розташування цих інтернет-магазинів, їхніх складських особистих чи орендованих потужностей на практиці не має чіткої, обов'язкової прив'язки до великих населених пунктів, які є одночасно центрами економічної активності в регіоні. З огляду на специфіку їхньої роботи за добре розвинутої транспортної та цифрової інфраструктури вони можуть працювати у периферійних населених пунктах. Більш того, трапляються такі ситуації, коли компанії – вітчизняні лідери з адресної доставки вантажів, йдучи назустріч потребам своїх промислових споживачів, відкривають або розширяють у них власні пропускні потужності.

Відбуваються істотні зміни у кадровій політиці багатьох логістичних компаній. Так, вони переводять своїх працівників на віддалену форму праці, що, відповідно, вимагає оптимізації та автоматизації всіх бізнес-процесів у логістичній компанії.

Безсумнівним трендом стає перехід усіх світових логістичних заходів у онлайн-формат. Тренд на проведення більшості заходів у логістичній сфері в онлайн-форматі збережеться, тому що цей формат проведення зустрічей, переговорів, вебінарів, конференцій показав високу ефективність. Згідно з дослідженнями, більше 60% запланованих заходів у 2020 р. без онлайн-формату приречені на фіаско [1; 2].

**Висновки.** Поліпшення сервісу, збільшення швидкості поставки, професіоналізація логістичних послуг стають необхідними чинниками, які допоможуть подолати стагнацію бізнесу. Подолати спад на ринку логістичних послуг та залишитися конкурентоспроможними зможуть лише ті компанії, що спроможуться вибудувати політику зменшення постійних і змінних витрат з найменшими втратами для бізнесу. В цьому сенсі бачиться також шанс для периферійних слабоурбанізованих територій, які дають змогу реалізувати цю політику за рахунок цінової переваги на противагу високій вартості робочої сили та постійно зростаючій орендній платі комерційної нерухомості у великих містах. Таким чином, окреслені тенденції функціонування підприємств в умовах пандемії дадуть змогу їх більшості пристосуватися до змінних умов зовнішнього середовища, зберігши високі конкурентні позиції на ринку, зменшивши рівень логістичних витрат та підвищивши якість обслуговування клієнтів через надання різного спектру необхідних послуг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гірна О.Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>
2. Логистические тренды 2020–2021 года: влияние пандемии COVID-19 на перевозки. URL: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (дата звернення: 07.07.2020).

3. Крикавський С.В., Похильченко О.М., Фертч М.І. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
4. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок. Москва : Олимп-бизнес, 2013. 640 с.
5. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / под общ. ред. В.С. Лукинського. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 316 с.
6. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. Москва : ИНФРА-М, 2012. 798 с.
7. Німецькі дослідники прогнозують відновлення європейської логістики через 16 місяців. URL: <https://logist.fm/news/nimecki-doslidniki-prognozuuyut-vidnovlennya-ievropeyskoyi-logistiki-cherez-16-misyaciv> (дата звернення: 26.07.2020).
8. «Нова пошта» підбила підсумки першого півріччя 2020 р. URL: <https://logist.fm/news/nova-poshta-pidbila-pidsumki-pershogo-pivrichchya-2020-roku> (дата звернення: 26.07.2020).
9. «Нова пошта» заробила у 2020 р. 991 млн. грн. URL: <https://logist.fm/news/nova-poshta-zarobila-u-2020-roci-991-mln-gr> (дата звернення: 30.05.2021).
10. Прорыв в адресной логистике Delivery – тренд в условиях пандемии или тест на хороший сервис? URL: <https://logist.fm/publications/proryv-v-adresnoy-logistike-delivery-trend-v-usloviyah-pandemii-ili-test-na-horoshiy> (дата звернення: 30.05.2021).
11. «Делівері»: тест карантинном на адаптивність пройдено. URL: <https://logist.fm/news/deliveri-test-karantinom-na-adaptivnist-proydeno> (дата звернення: 26.07.2020).
12. Нові реалії логістичної галузі 2020 з точки зору Групи Рабен. URL: <https://logist.fm/publications/novi-realiyi-logistichnoyi-galuzi-2020-z-tochki-zoru-grupi-raben> (дата звернення: 30.05.2021).
13. Як керувати операціями на складі 3PL і знаходити тимчасові склади? URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-keruvati-operacijami-na-skladi-3pl-i-znahoditi-timchasovi-skladi> (дата звернення: 31.05.2021).
14. Незважаючи на кризу, у Німеччині за рік збудовано на 4,5% більше. URL: <https://logist.fm/news/nezvazhayuchi-na-krizu-u-nimechchini-za-rik-zbudovano-na-45-bilshe-skladiv> (дата звернення: 31.05.2021).
15. Електронна комерція: після року викликів настає час для стратегічних рішень. URL: <https://logist.fm/news/elektronna-komerciya-pislya-roku-viklikiv-nastae-chas-dlya-strategichnih-rishen> (дата звернення: 31.05.2021).
16. Споживачі старшого віку стали активними інтернет-покупцями. URL: <https://logist.fm/news/spozhivachi-starshogoviku-stali-aktivnimi-internet-pokupcyami> (дата звернення: 31.05.2021).

#### REFERENCES:

1. Hirna O.B. (2020) Lohistyka i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii COVID-19 [Logistics and supply chain: the challenges of the COVID-19 pandemic]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 55, pp. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>
2. Lohysticheskye trendy 2020–2021 hoda: vliyanie pandemii COVID-19 na perevozky [Logistics trends 2020–2021: the impact of the COVID-19 pandemic on transportation]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (accessed 07 July 2020).

3. Krykavsyu Y.V., Pokhylchenko O.M., Fertsch M.I. (2017) Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Logistics and supply chain management]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University.
4. Bawersox D., Closs D., Cooper B. (2013) Supply Chain Logistics Management: 4-th edition. London: Mc Graw Hill.
5. Christopher M. (2004) Logistika i upravleniie cepochkami postavok [Logistics and Supply Chain Management]. Sankt-Petersburg: Piter.
6. Lysons K., Farrington B. (2012) Upravlenye zakupochnoi deiatelnosti y tsepiu postavok [Purchasing and Supply Chain Management]. Moscow: INFRA-M.
7. Nimetski doslidnyky prohnouziut vidnovlennia yevropeiskoi lohistyky cherez 16 misiatsiv [German researchers predict the resumption of European logistics in 16 months]. Available at: <https://logist.fm/news/nimecki-doslidniki-prognozuyut-vidnovlennya-ievropeyskoyi-logistiki-cherez-16-misyaciv> (accessed 26 July 2020).
8. "Nova poshta" pidbyla pidsumky pershoho pivrichchia 2020 roku [Nova Poshta summed up the results of the first half of 2020]. Available at: <https://logist.fm/news/nova-poshta-pidbila-pidsumki-pershogo-pivrichchya-2020-roku> (accessed 26 July 2020).
9. "Nova poshta" zarobyla u 2020 r. 991 mln.hrn [Nova Poshta earned UAH 991 million in 2020]. Available at: <https://logist.fm/news/nova-poshta-zarobila-u-2020-roci-991-mln-gr> (accessed 30 May 2021).
10. Proryv v adresnoi lohistike Delivery – trend v usloviiakh pandemii ili test na khoroshiy servis? [A breakthrough in targeted logistics Delivery – a trend in a pandemic or a test for good service?]. Available at: <https://logist.fm/publications/proryv-v-adresnoy-logistike-delivery-trend-v-usloviyah-pandemii-ili-test-na-horoshiy> (accessed 30 May 2021).
11. "Deliveri": test karantynom na adaptivnist proideno [Delivery: quarantine test for adaptability passed]. Available at: <https://logist.fm/news/deliveri-test-karantinom-na-adaptivnist-proydeno> (accessed 26 July 2020).
12. Novi realii lohistychnoi haluzi 2020 z tochky zoru Hrupy Raben [New realities of the logistics industry 2020 from the point of view of the Raben Group]. Available at: <https://logist.fm/publications/novi-realiyi-logistichnoyi-galuzi-2020-z-tochki-zoru-grupi-raben> (accessed 30 May 2021).
13. Yak keruvaty operatsiiamy na skladi 3PL i znakhodyty tymchasovi sklady? [How to manage operations in the 3PL warehouse and find temporary warehouses?]. Available at: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-keruvati-operatsiyami-na-skladi-3pl-znahoditi-timchasovi-skladi> (accessed 30 May 2021).
14. Nezvazhaiuchy na kryzu, u Nimechchini za rik zbudovano na 4.5% bilshе [Despite the crisis, 4.5% more was built in Germany during the year]. Available at: <https://logist.fm/news/nezvazhayuchi-na-krizu-u-nimechchini-za-rik-zbudovano-na-45-bilshе-skladiv> (accessed 30 May 2021).
15. Elektronna komertsiiа: pislia roku vyklykiv nastaie chas dlia stratehichnykh rishen [E-Commerce: After a year of challenges, it's time for strategic decisions]. Available at: <https://logist.fm/news/elektronna-komerciya-pislya-roku-viklykiv-nastaie-chas-dlya-strategichnih-rishen> (accessed 30 May 2021).
16. Cpozhyvachi starshoho viku staly aktyvnymy internet-pokupciamy [Older consumers have become active online shoppers]. Available at: <https://logist.fm/news/cpozhyvachi-starshogo-viku-stali-aktivnimi-internet-pokupcyami> (accessed 30 May 2021).

## СЕКЦІЯ 6 ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 379.85

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-11>

**Осіпчук А.С.**  
*асистент кафедри туризму  
Поліського національного університету*

**Osipchuk Anna**  
*Assistant Lecturer of the Department of Tourism  
Polissia National University*

### ФОРМУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ЕКОТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

### FORMATION AND PROMOTION OF AN ECOTOURISM PRODUCT

#### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена обґрунтуванню популяризації екологічного туризму, визначенню потреб вітчизняних екотуристів та особливостей формування і просування туристичних продуктів екологічного спрямування. Розглянуто та охарактеризовано специфічні властивості туристичного продукту екологічного спрямування, обґрунтовано важливість подальшого розвитку екологічного туризму, зазначено фактори, що впливають на формування туристичного продукту. На основі даних анкетування проведено дослідження потенційного туристичного попиту на території Житомирської області, подано соціально-демографічну інформацію респондентів, візуалізовано інформацію щодо орієнтовної тривалості відпочинку, кількості подорожей на рік, супутників під час відпочинку, бюджету на 1 особу, а також зазначено джерела отримання інформації про туристичні послуги. У дослідженні актуалізовано потреби сучасного туриста, запропоновано варіанти екотуристичних продуктів, представлено деякі локації екологічного туризму.

**Ключові слова:** екологічний туризм, туристичний продукт, маркетинг туризму, об'єкти природно-заповідного фонду, розвиток екотуризму.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена обоснованию популяризации экологического туризма, определению потребностей отечественных экотуристов и особенностей формирования и продвижения туристических продуктов экологического направления. Рассмотрены и охарактеризованы специфические свойства туристического продукта экологического направления, обоснована важность дальнейшего развития экологического туризма, указаны факторы, влияющие на формирование туристического продукта. На основе данных анкетирования проведено исследование потенциального туристического спроса на территории Житомирской области, предоставлена социально-демографическая информация респондентов, визуализирована информация об ориентировочной продолжительности отдыха, количестве путешествий в год, спутниках во время отдыха, бюджете на 1 человека, а также указаны источники получения информации о туристических услугах. В исследовании актуализированы потребности современного туриста, предложены варианты экотуристических продуктов, представлены некоторые локации экологического туризма.

**Ключевые слова:** экологический туризм, туристический продукт, маркетинг туризма, объекты природно-заповедного фонда, развитие эcotуризма.

#### ANNOTATION

The article is devoted to the substantiation of ecological tourism popularization, determining the needs of domestic ecotourists and features of formation and advancement of ecologically directed tourist products. Since the tourism industry is an important factor in a stable and dynamic increase in budget revenues, it makes a significant positive impact on the state of affairs in many sectors of the economy (transport, trade, communications, construction, agriculture etc.), so Ukraine needs to develop this activity. The peculiarity of ecological tourism is that it helps to involve citizens in learning about the natural, historical and cultural heritage of the region, preserving ecological balance, provides environmental education, increases employment in the region, stimulates market relations, and promotes a positive image of the country and international cooperation. The specific properties of the tourist product of ecological orientation have been considered and characterized, the importance of further development of ecological tourism has been substantiated, and the factors influencing the formation of the tourist product have been indicated. Each region has its own characteristics of the tourism industry, which must be taken into account in the formation and promotion of tourism products. That is why the study proposes the creation of a regional ecotourism product based on the preferences of potential consumers surveyed in the Zhytomyr region. Based on the survey data, a study of the potential demand for tourist potential in the Zhytomyr region has been conducted, socio-demographic information of respondents has been provided, information on the approximate duration of rest, number of trips per year, satellites during the holiday, budget per person and sources of information about tourist services have been visualized. The study actualizes the needs of modern tourists, offers options for ecotourism products, and presents some locations of eco-tourism. It has been planned to map the objects of the nature reserve fund, ecological trails, recreation points, hospitable estates in the Zhytomyr region with a description of these objects, infrastructure features, coordinates and ability to pave the route etc. Such actions will allow to get acquainted in detail with places of rest, to form demand for an ecotourism product and to provide active development of tourist sphere of the region.

**Key words:** ecological tourism, tourist product, tourism marketing, objects of nature reserve fund, development of ecotourism.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь – важливий чинник стабільного й динамічного збільшення надходжень до бюджету, істотного позитивного впливу на стан речей у багатьох га-



лузях економіки (транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство тощо). Екологічний туризм сприяє залученню громадян до пізнання природної та історико-культурної спадщини краю, збереженню екологічної рівноваги, забезпечує екологічне просвітництво, а також підвищує рівень зайнятості населення регіону, стимулює розвиток ринкових відносин, сприяє формуванню позитивного іміджу країни та міжнародному співробітництву. Оскільки туристична сфера екологічного спрямування тільки набирає обертів у нашій країні, доцільно дослідити особливості формування та просування екотуристичного продукту.

Маркетинг екологічного спрямування набув великого поширення, оскільки збереження й відтворення навколишнього середовища стає проблемою в межах держави та світу загалом. Екологічний маркетинг – це специфічний вид маркетингу, спрямований на формування й просування екологічно чистої продукції та задоволення екологічно орієнтованого попиту задля отримання прибутку та збереження довкілля і здоров'я людей за умови відсутності шкоди під час виробничої та супутньої діяльності. Нині екотуризм є прикладом екологічного маркетингу, що задовольняє потреби екотуристичним продуктом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сталий розвиток будь-якої сфери господарювання є основною умовою виживання і ведення діяльності в майбутньому, тому дослідженню збалансованого природокористування і використання ресурсів присвячені роботи багатьох учених, зокрема В. Вишневецького, С. Дмитрука, Є. Коротильової, Г. Сорокіної, С. Соляника, В. Храбовченка. Такі науковці, як І. Олейнікова, М. Кругляк [6], К. Кулініч [5], В. Кифяк [4], О. Романів, займаються дослідженням понять туристичного продукту й особливостей споживання екотуристичного продукту. П. Пуцентейло [9] у своїх працях висвітлює технології передреалізаційних процесів туристичних послуг, О. Дмитрук [3] досліджує сучасні концепції менеджменту і маркетингу екологічного туризму.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте кожен регіон має свої особливості розвитку туристичної галузі, які потрібно враховувати під час формування та просування туристичного продукту. Саме тому в дослідженні пропонується створення регіонального екотуристичного продукту на основі вподобань опитаних потенційних споживачів на території Житомирської області.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення особливостей формування та просування туристичного продукту екологічного спрямування. На основі поставленої мети сформульовано такі завдання:

- розгляд особливостей та факторів, що впливають на формування туристичного продукту;
- обґрунтування важливості подальшого розвитку та популяризації екологічного туризму;

- визначення потреб потенційних екотуристів на території Житомирської області;
- дослідження варіацій екотуристичного продукту залежно від мети, особистих вподобань, цілової аудиторії споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний світ диктує свої умови і спонукає до переосмислення всіх видів діяльності, зокрема рекреаційно-дозвілдової. Нині подорож чи поїздка – це не тільки відпочинок, але й втеча від буденності, можливість випробувати свої сили та пізнати внутрішній світ, шанс познайомитися з природою, релігією, культурою, побутом. Відомий соціолог З. Бауман пише про те, що постмодерн перевернув співвідношення осілих і кочівників: «жителі прокинулися, стали переміщатися, щоб знайти своє місце – місце на землі, місце в суспільстві, місце в житті» [1]. З іншого боку, утилітарний підхід до охорони природи, відсутність комплексних підходів і цілісного сприйняття навколишнього середовища як єдиної системи, відсутність комплексних дій на різних рівнях – від місцевих активістів до керівництва – досі не змінюються в нашій державі [13]. Такі тенденції роблять життєво необхідними екологічне просвітництво та сталий розвиток усіх сфер діяльності людини, зокрема туристичної.

Туристичний продукт – це комплекс товарів і послуг, які надаються туристичною організацією туристу для задоволення його потреб та інтересів. Іншими словами, це сукупність матеріальних (предметів споживання) та неуречевлених (у формі послуг) споживчих вартостей (бронювання, страхування), необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають у період його туристичної подорожі. Туристичний продукт включає тур (туристичний пакет), додаткові туристично-екскурсійні послуги та купівлю сувенірної та іншої продукції [3].

Формування туристичного продукту – це процес створення соціокультурної матриці раніше не відвідуваного, непопулярного об'єкта. Такий процес включає визначення локації об'єкта, підготовку екскурсійної програми та емоційних доповнень, картографічну візуалізацію, просування за допомогою медіазасобів, соціальних мереж та рекламних кампаній, підготовку туристичної інфраструктури. Формування туристичного продукту включає виробництво, тобто процес перетворення ресурсів на туристичний продукт, який відбувається на різних господарюючих суб'єктах: від натурального селянського господарства до сучасного підприємства [4].

Система організації формування та виробництва такого продукту називається індустрією туризму, яка об'єднує спеціалізовані підприємства, організації та установи. До них належать підприємства, що надають послуги розміщення, харчування, транспортування, туристичні фірми, рекламно-інформаційні установи туристичного профілю, туристичні підприємства торгівлі, культури та дозвілля, виробництва сувенірів

і супутньої продукції, науково-проектні та навчальні туристичні заклади, а також органи управління туризмом.

Індустрія туризму особлива тим, що системи якості продукту відображаються в якості сервісу, наданні послуг. Якість сервісу – ключ до комерційного успіху у багатьох галузях, але в туристичній сфері якість обслуговування, харчування, транспортування відіграє вирішальну роль у формуванні враження клієнта про туристичний продукт. Отримане враження створює у свідомості клієнта подальшу потребу купувати чи не купувати, рекомендувати як якісний чи взагалі не рекомендувати цей продукт.

Проте потрібно пам'ятати про умови ринку (конкуренцію, закони попиту і пропозиції) та невидиму руку ринку (ідеї, які пропонуються в галузі загалом і суспільстві зокрема). На мікрорівні туристичний потенціал і просування екотуристичного продукту перебуває під впливом попиту, доходів і рівня освіти населення. На макрорівні держава здійснює свій вплив через економіку, політику й законодавство (створення сприятливої податкової бази, залучення інвесторів, оголошення туризму пріоритетним напрямом розвитку, затвердження законів та програм регіонального розвитку у сфері туризму). Окремо потрібно виділити рівень суб'єктів туристичної сфери, де вагомими важелями розвитку виступають конкуренція (як засіб стимулювання вдосконалення діяльності підприємств) та бенчмаркінг (як інструмент запозичення і втілення досвіду) [7].

Комплекс туристичних послуг зазвичай називають пакетом послуг, який може бути комбінацією двох (проживання і харчування, транспортування і розміщення) або більше пропонує позицій як цілісний туристичний продукт за певну вартість. Існують також багатоступеневі пакети, до складу яких можуть входити різні комбінації послуг, таких як транспортування (переліт, проїзд, переправа), розміщення (готель, хостел, кемпінг), харчування (буфет, ресторан, доставка їжі в номер), екскурсійні послуги (відвідування музеїв, підприємств, закладів культури й мистецтва, спортивних заходів), додаткові послуги (трансфер, доставка багажу, послуги хімчистки, медичний огляд, замовлення квитків тощо).

Туристичний продукт є специфічним товаром (точніше, набором послуг), який має низку таких особливостей:

- невіддільність туристичного продукту від джерела формування, тобто для того, щоб ним скористатися, спочатку треба доставити споживача до місця виробництва;

- неможливість зберігання туристичного продукту (через вплив сезонності, зміну ціни, умов харчування);

- тісний взаємозв'язок між його складовими елементами;

- комплексність туристичних послуг, оскільки у своєму складі має матеріальні та нематеріальні послуги;

- вплив з боку зацікавлених осіб (стейкхолдерів), таких як клієнти, підприємства супутніх галузей, органи влади;

- невідчутність (неможливо побачити, спробувати, відчути під час укладання договору) та неможливість складувати туристичний продукт [4].

Всі вищевказані особливості слід враховувати під час формування екотуристичного продукту, оскільки це специфічний комплексний продукт, що надається зазвичай у природному середовищі з урахуванням регіональних особливостей, місцевої культури, гастрономічних проявів і відрізняється дбайливим ставленням до навколишнього середовища.

Екотуристичними продуктами можуть бути природа окремої території та її подальше дослідження, контакти між туристами та місцевим населенням, громадою, спортивний відпочинок (піший туризм, кінні прогулянки), декоративні товари, сувеніри, значки, листівки, тобто певний набір матеріальних та нематеріальних цінностей, що хоче отримати людина, ознайомившись із колоритом регіону або місцевості, поспілкувавшись із місцевим населенням [5].

У будь-якому разі прибуток можна одержати за умови, що вартість екотуристського продукту перевищує суму витрат на його створення й просування. Основним джерелом прибутку в екотуризмі є турист як споживач певних благ, який сплачує вартість запропонованого йому продукту, тому потрібно орієнтуватись на потреби й запити потенційних клієнтів з огляду на можливі обмеження певних туристичних груп. Під час розроблення туристичного продукту необхідно скласти «карту» доступності туристського маршруту. Прикладом наочної презентації адаптованих турів для людей з особливими потребами може стати екологічний адап-тур задля ознайомлення з унікальними природними територіями та об'єктами природно-заповідного фонду. Для організації таких турів необхідно позначити перелік місць, доступних для відвідування інвалідами та іншими маломобільними групами населення, розробити маршрути руху з урахуванням тривалості перебування в дорозі, можливих зупинок, організувати спеціальний транспорт [12].

Природно-заповідний фонд України налічує 8 512 територій та об'єктів, загальна площа яких складає 4,418 млн. га в межах території України (фактична площа становить 4,085 млн. га) та 0,403 млн. га в межах акваторії Чорного моря. Показник заповідності України (відношення фактичної площі природно-заповідного фонду до площі держави) становить 6,77% [11].

Житомирське Полісся налічує 242 об'єкти природно-заповідного фонду, включаючи природні заповідники, парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва, заказники, пам'ятки природи, ботанічні сади, дендропарки місцевого та загальнодержавного значення [8]. Така кількість локацій потребує картографічної візуалізації для подальшого просування інноваційного туристичного продукту екологічного спряму-

вання. Це можливо завдяки сучасним геоінформаційним технологіям. У перспективі планується нанесення об'єктів природно-заповідного фонду, екологічних стежок, пунктів рекреації, гостинних садиб на території Житомирської області з описом цих об'єктів, особливостями інфраструктури, координатами, можливістю прокласти маршрут тощо.

Сегментація і позиціонування екотуристичного продукту на ринку є потужним засобом отримання визнання на туристичному ринку, забезпечення розуміння споживачів та підвищення конкурентоспроможності [3]. Саме тому було проведено опитування для виявлення потреб цільового ринку серед жителів Житомирської області. Дослідження передбачає подальше формування, просування та створення бажаного іміджу екотуристичного продукту на основі попиту споживачів та регіональних прикладів області (флора та фауна місцевості, ландшафтні та етнічні особливості).

Всього було опитано 344 жителів Житомирської області, з них 73% жінок, 27% чоловіків. Вікова структура складається з 5 таких вікових груп: 17% респондентів до 18 років, 24% – від 18 до 24 років, 45% – 25–46 років, 12% – від 45 до 60 років, 2% – старше 60 років. Приблизний щомісячний дохід на одного члена сім'ї складає до 2 000 грн. для 11% опитаних, від 2 000 грн. до 5 000 грн. для 30%, від 5 000 грн. до 9 000 грн.

для 34%, від 9 000 грн. до 15 000 грн. для 17%, понад 15 000 грн. для 8% респондентів. Такі дані дають змогу дійти висновку, що туристичні продукти слід формувати з урахуванням платоспроможності цільової групи потенційних туристів. Опитування проводилось на території Житомирської області відповідно до сучасного районування області. Територіально респонденти сформували таку структуру: 69% опитаних проживають у Житомирському районі, 13% – у Коростенському, по 9% – у Бердичівському і Новоград-Волинському. Такий розподіл пояснюється тим, що Житомирський район найбільший за показниками площі та кількості населення, а також тим, що жителі міст є активнішими у забезпеченні зворотного зв'язку порівняно з жителями інших населених пунктів. Аналізуючи дані анкети, ми виявили, що культурно-пізнавальний туризм є найбільш цікавим для 54% опитаних, лікувально-оздоровчий – для 31%, діловий у пріоритеті для 10% респондентів, релігійний складає 3%, інші види – 2%.

Слід зазначити, що для 72% опитаних під час вибору місця відпочинку у пріоритеті відпочинок у межах країни, що становить значний потенціал для внутрішнього туризму. Інформація щодо переваг у тривалості, кількості, бюджету відпочинку наведена на рис. 1.

З рис. 1 можна побачити, що бюджет відпочинку на 1 особу складає приблизно до

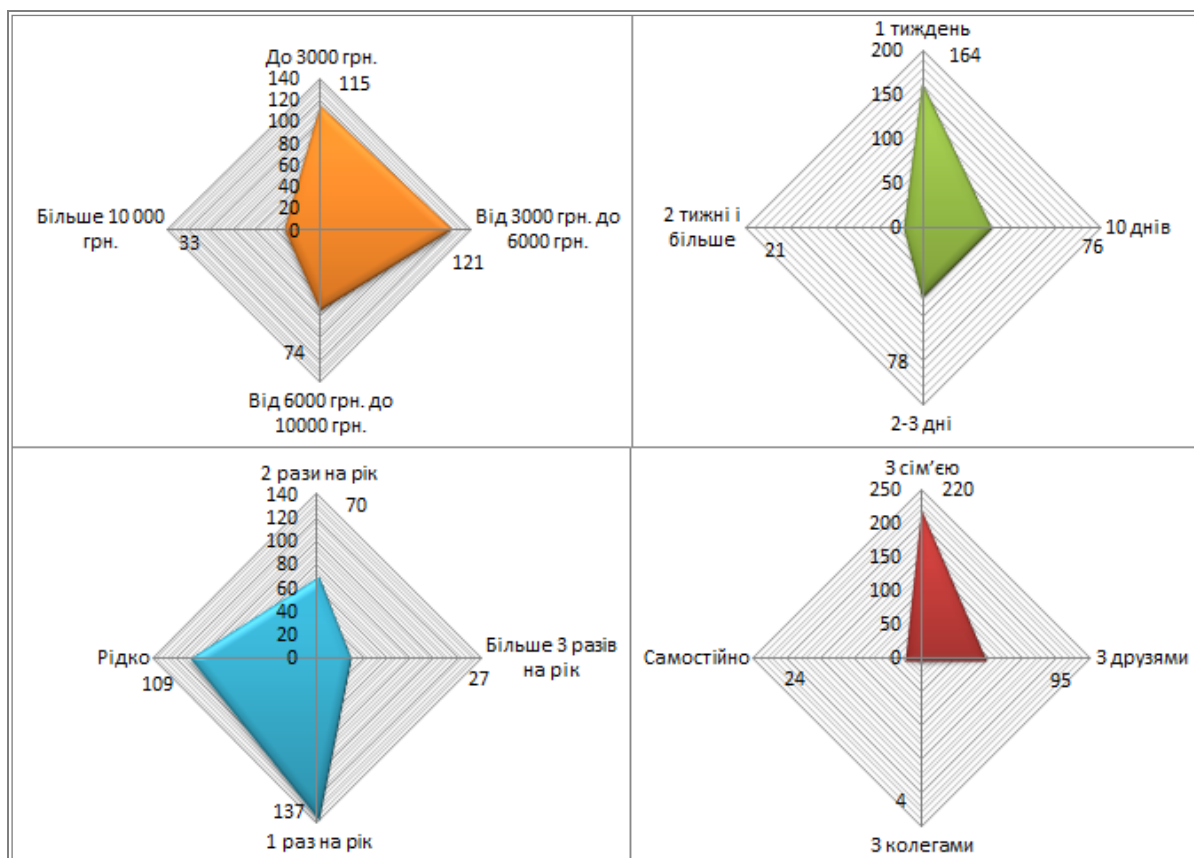


Рис. 1. Особливості споживчого попиту потенційних туристів

Джерело: результати авторського анкетування



3 000 грн. для 33% опитаних, від 3 000 грн. до 6 000 грн. – для 35%, від 6 000 грн. до 10 000 грн. – для 22%, більше 10 000 грн. – для 10%. Тривалість відпочинку чи подорожі зазвичай складає 1 тиждень для 48% респондентів, 2–3 дні – для 23%, 10 днів – для 22%, 2 тижні і більше – для 6%, тобто переважно відпочинок становить 7–10 днів (70%). Проте 78 респондентів зазначають, що їх цікавить мікрівідпочинок тривалістю 2–3 дні, тобто зростає популярність екскурсій вихідного дня, короткострокового відпочинку. Більшість респондентів (40%) відпочиває 1 раз на рік, 32% опитаних відпочивають рідко, тобто не мають

циклічності, 20% відпочивають двічі на рік, тільки 8% мають можливість відпочивати 3 і більше разів на рік. Опитування свідчить про те, що більшість респондентів їде на відпочинок із сім'єю, а саме 64%, з друзями відпочивають 28%, самотійно 7%, з колегами 1%.

Якщо говорити про попит потенційних туристів на екотуристичні продукти, то, за даними анкетування, 83% опитаних стверджують, що їх цікавить відпочинок у природному середовищі з мінімальним негативним впливом на нього з можливістю екопросвітництва. Проте майже 40% респондентів не знайомі з об'єктами природно-заповідного фонду Житомирщини, а 51%

Таблиця 1

## Класифікація перспективних напрямів екотуризму

Група	Назва	Характеристика
Пізнавальна	етноекологічний туризм	можливість познайомитися з етносами, що живуть у природному середовищі, використовуючи натуральне господарство
	археоекологічний туризм	пізнання історії виникнення і взаємодії людини з природним середовищем
	еколого-краєзнавчий	дослідження походження окремих етносів, місць проживання, притаманних ремесел і побуту
	геоекологічний туризм	ознайомлення із сучасним станом і тенденціям розвитку природного середовища, особливостями антропогенного впливу цивілізації та зворотних реакцій природи
	екоботанічний туризм	пізнання різноманітності рослинного світу, ознайомлення з рідкісними представниками, залежність рослинного світу від навколишнього середовища і антропогенного впливу
	зооекологічний туризм	ознайомлення із сучасним станом зоокомплексів, методами їх охорони та відтворення, важливістю різних тварин у природному ланцюзі харчування
	екологоспелеологічний туризм	дослідження дивовижного світу екосистем печер, розкриття специфіки формування та розвитку підземного світу
	екопромисловий туризм	можливість ознайомитися із сучасними технологіями виробництва екологічно чистої продукції, побутових засобів, методами повторної обробки, утилізації та сортування відходів
Навчальна	тренінги взаємодії	навчально-тренінгові екотуристичні соціоекологічні заходи в природному середовищі
	еколінгвістичні курси	вивчення іноземної мови з носіями мови у сполученні з екотуристичними програмами
	табори, ігри, змагання	навчально-тренувальні екотуристичні програми з життєдіяльності і виживання у природному середовищі без використання цивілізаційних засобів існування
Культурна	паломницькі тури	відвідання святих місць із можливістю приклясти до чудотворних ікон, зануритися у цілючі джерела, пожити у келіях монастиря, де часто подається особлива їжа з власного господарства
	мистецько-ремесельний туризм	ознайомлення та обмін досвідом у сферах екоживопису, екоскульптури, екоархітектури, можливість спробувати свої сили у різних проявах стародавніх і сучасних ремесел
	спортивні заходи	фестивалі, спортивні дні, що пропагують здоровий спосіб життя і дають можливість спробувати свої навички в різних видах спорту
Рекреаційна	екскурсійний туризм	екскурсійні програми вихідного дня в природному середовищі, прогулянки екологічними стежками, відпочинок в рекреаційних пунктах
	сільський туризм	відпочинок у садибах, харчування екологічно чистою продукцією, ознайомлення з побутом, звичаями, веденням господарства регіону
	оздоровчий екотуризм	оздоровлення і відновлення життєвих сил в екологічно чистих регіонах із харчуванням екологічно чистими продуктами, мінеральними водами, лікувальними грязями
Ділова	конгресовий (науковий) екотуризм	подорожі екологів-науковців для ознайомлення із сучасними досягненнями в галузі охорони навколишнього середовища, екологічної політики та просвітництва
	діловий екотуризм	відвідання виставок, конференцій підприємцями задля ознайомлення із сучасними еко-, біотехнологіями безвідходного виробництва, раціонального природокористування та відтворення природного середовища

Джерело: сформовано на основі джерел [2; 3; 13]



не відвідував такі об'єкти. Така інформація дає підґрунтя стверджувати, що на території Житомирської області є значний потенціал розвитку екологічного туризму.

Сучасний турист орієнтується на враження, можливість отримати нову інформацію, естетичну привабливість і наявність фотозон, отримання задоволення, поєднання відпочинку з роботою, можливість бути активним учасником різних заходів, тренінгів, майстер-класів (викачування меду, доїння кіз, ткання на верстатті, рубання дров) тощо. Такі побажання туриста повинні не тільки враховуватися і задовольнятися, додатково потрібно відслідковувати зворотній зв'язок і задоволеність відпочинком (шляхом перегляду відгуків, прямого контакту з клієнтом). Туристичний продукт екологічного спрямування набуває різних образів і додаткових можливостей: від еколінгвістичних курсів до занурення у підводні печери морів, від оздоровлення в екотуристичних центрах до переймання досвіду бортництва, від споглядання цвітіння азалії понтійської до пізнання етнічних груп та малих народностей тощо. Різновиди екотуризму можна згрупувати для полегшення формування екотурпродуктів (табл. 1).

Підсумовуючи інформацію, наведену у табл. 1, стверджуємо, що реалізація екотуристичних продуктів сприяє не тільки економічному розвитку регіонів, але й всебічному розвитку, оздоровленню та формуванню екологічної свідомості та поведінки серед туристів. Паломницькі тури дають можливість навчитися помірно споживанню й раціональному використанню ресурсів; діловий екотуризм сприяє обміну досвідом у галузі сучасних еко-, нано-, біотехнологій, безвідходного виробництва; екопромисловий туризм дає можливість дізнатися про сучасні методи безвідходного виробництва, створення екологічно чистої продукції, використання альтернативних джерел енергії; спортивні заходи закликають до здорового способу життя; пізнавальний туризм знайомить з особливостями флори й фауни регіону, походження етносів, тенденціями розвитку природного середовища, світом екосистем печер. Це далеко не весь перелік переваг екологічного туризму, оскільки додатково можна знайомитися з іншими рукотворними об'єктами, музеями, пам'ятками, скуштувати страви національної кухні, поїздити верхи на конях, спробувати позайматися каякінгом.

Різні екотуристичні продукти створюють відповідні їм цільові ринки. На рис. 2 зображено такі приклади екотуристичних продуктів, реалізованих у межах країни:

1) паломницька поїздка до храму святителя Луки Кримського та мучениці Валентини, м. Одеса;

2) «Житомир AcroDay» – спортивний захід, що відбувся в міському гідропарку 25 липня 2021 року;

3) відвідування Іллінецького кратеру, астролема у Вінницькій області;

4) «Сакура Shirofugen» – Ботанічний сад імені академіка Олександра Фоміна, м. Київ;

5) відвідування Одеського зоопарку, об'єкта природно-заповідного фонду України загальнодержавного значення (Білоголовий сип);

6) палац княгині Марії Щербатової – пам'ятка архітектури на території Немирівського парку-пам'ятки садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення.

Просування на ринку є важливим елементом маркетингу туристичного продукту. Просуванням вважається налагодження зв'язків із реальними та потенційними споживачами туристичних послуг задля їх інформування про пропонувані туристичні продукти й спонукання до купівлі [5]. Для ефективного позиціонування екотуристичного продукту використовують різні способи просування продукту на ринку, такі як реклама в засобах масової інформації, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу. Такі заходи забезпечують створення іміджу продукту відповідно до вибраного позиціонування (рис. 3).

На рис. 3 чітко спостерігається превалювання отримання інформації з інтернет-ресурсів: із 344 респондентів 317 вибрали це джерело, що складає 45% від усіх варіантів вибору респондентів. Рекламу на телебаченні 144 респонденти із 344 опитаних вибирають джерелом інформації про туризм (20% від усіх варіантів відповідей). Реклама в транспорті складає 10%, вулична щитова реклама – 9%. Проте респонденти додатково зазначали, що часто звертаються до друзів і знайомих за порадою та рекомендаціями про місця відпочинку й туризму.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сучасний світ не тільки передбачає важливість охорони природи і взаємозв'язків між людиною і природою, але й надає повний набір нових вимог до людини як члена суспільства і як істоти розумної. Останні десятиліття характеризуються інтенсивним розвитком туристичної сфери, яка сьогодні є однією з найбільш прибуткових і динамічних галузей світового господарства. В умовах поглиблення екологічної кризи внаслідок зростання різного виду забруднень, нераціонального використання природних ресурсів, виснаження та руйнування природно-рекреаційних об'єктів екологічний туризм є дієвим засобом висвітлення сучасних проблем екології, залучення фахівців для відновлення природного балансу, привернення уваги керівних органів до проблем регіону, пошквалювання економічної і супутньої діяльності на периферійних районах тощо.

Формування та просування якісного і сучасного екотуристичного продукту дадуть змогу залучати туристів та спонукати їх придбати цінний спосіб проведення дозвілля та відпочинку. Житомирщина, як і будь-який інший регіон країни, має великий потенціал для розвитку екотуризму, проте без активних дій на різних рівнях (від діючих туристичних організацій до керуючих органів на загальнодержавному рів-

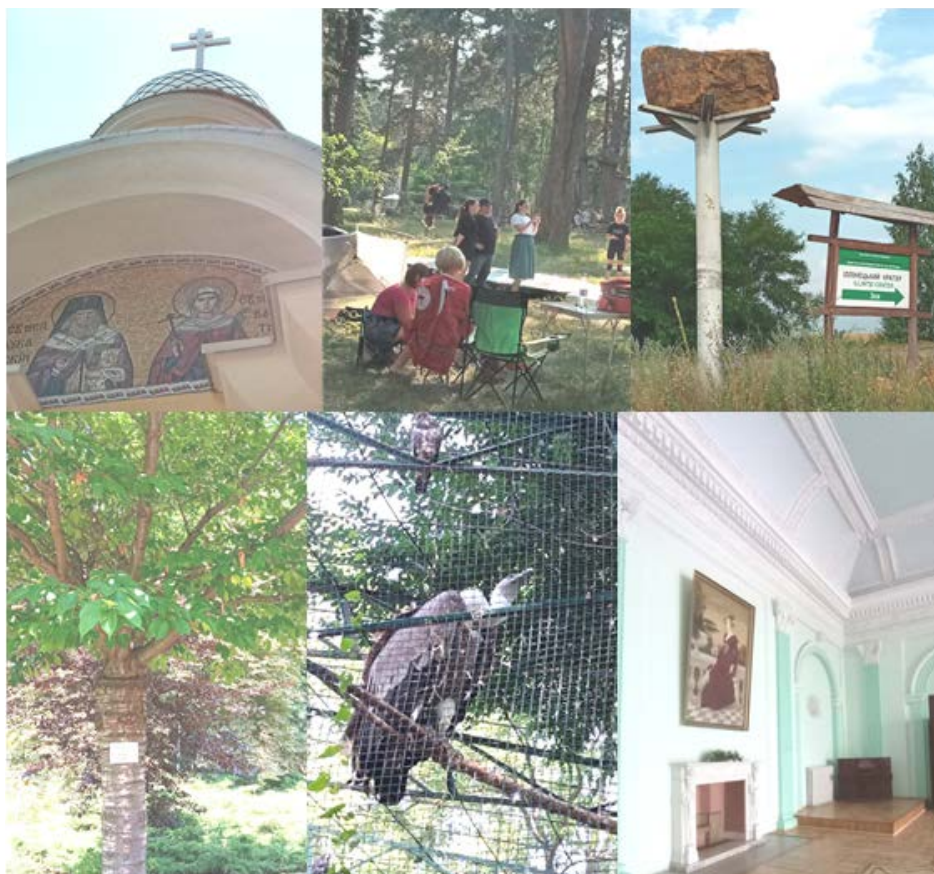


Рис. 2. Варіанти екотуристичних продуктів у межах країни

Джерело: авторські експедиційні розвідки

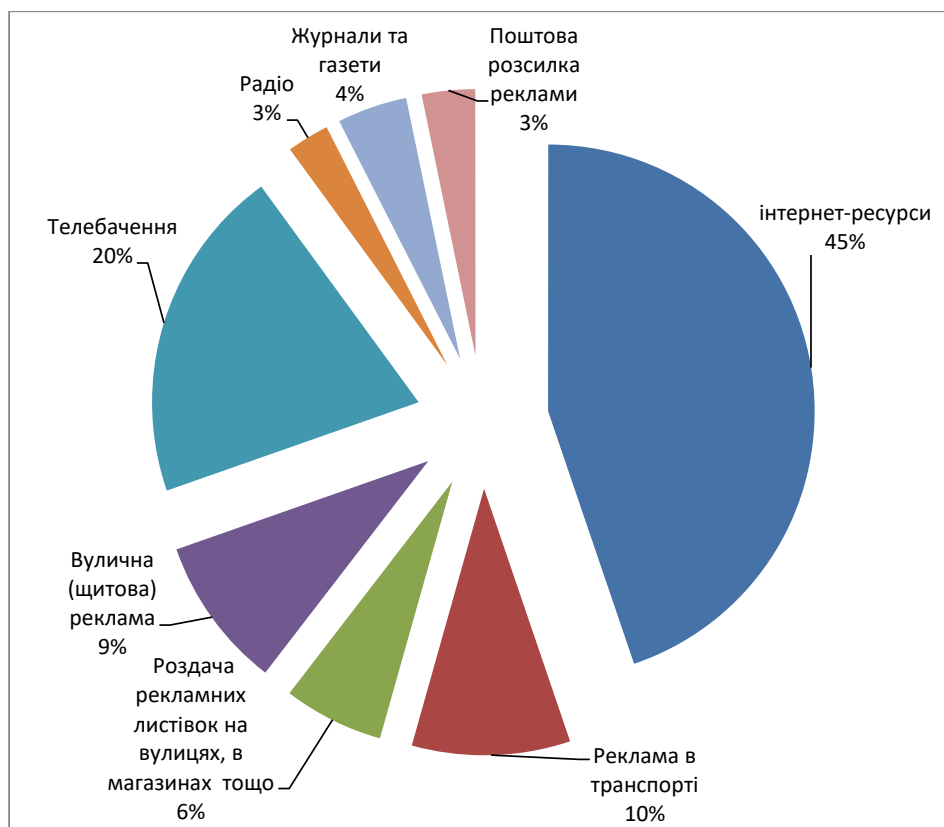


Рис. 3. Засоби просування екотуристичного продукту

Джерело: результати авторського анкетування

ні) про отримання економічного, соціального та екологічного ефекту не може навіть йтися.

У перспективі планується нанесення об'єктів природно-заповідного фонду, екологічних стежок, пунктів рекреації, гостинних садіб на території Житомирської області з описом цих об'єктів, наданням особливостей інфраструктури, координат, можливості прокласти маршрути тощо. Такі дії дадуть змогу більш детально ознайомитися з місцями відпочинку, сформувавши попит на екотуристичний продукт та забезпечити активний розвиток туристичної сфери регіону.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бауман З. Глобалізація. Последствия для человека и общества / пер. с англ. Москва : Весь Мир, 2004. 188 с.
2. Бейдик О., Новосад Н. Унікальна Україна: географія та ресурси туризму : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2013. 566 с.
3. Дмитрук О. Екологічний туризм: сучасні концепції менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2004. 192 с.
4. Кифяк В. Організація туристичної діяльності в Україні : навчальний посібник. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
5. Кулінич К. Споживання екотуристичного продукту і можливість розвитку екотуризму в Сумській області / наук. кер. Є. Нагорний. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 24-26 квітня 2013 року / заг. ред. О. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2013. С. 84–85.
6. Олейнікова І., Кругляк М. Поняття туристичного продукту. *Інновації в туристичній діяльності* : збірник матеріалів науково-практичної конференції ЖДТУ, 2018. С. 483–484.
7. Осіпчук А. Теоретичний аспект генезису екологічного туризму в Україні. *Часопис картографії*. 2018. Вип. 18. С. 59–69.
8. Осіпчук А., Никончук Є. Перспективи розвитку екологічного туризму в межах Житомирської області. *Українське Полісся: проблеми та тренди сучасного розвитку* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції НДУ ім. М. Гоголя, м. Ніжин, 1-2 березня 2021 року. С. 93–98.
9. Пуцентейло П. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
10. Розвиток туристичного бізнесу регіону : навчальний посібник / за ред. І. Школи. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/shkola.htm](http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm).
11. Сайт Природно-заповідного фонду України. URL: <http://pzf.menr.gov.ua> (дата звернення: 11.02.2021).
12. Тищенко С., Чернишова Т., Осіпчук А. Туризм як засіб психологічної та соціальної підтримки груп ризику та людей з особливими потребами. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-11>
13. Яблоновська-Грищенко Є., Чернявська Т., Торшина О., Грищенко В. Незвичайні екоосвітні заняття, проекти та ігри : методичний посібник. Київ : ТОВ «Паперовий змії – ОПТ», 2020. 104 с.

#### REFERENCES:

1. Bauman Z. (2004) *Hlobalyzatsiia: Posledstviia dlia cheloveka y obshchestva* [Globalization. Consequences for man and society]. Moscow: The Whole World. (in Russian)
2. Beidyk O., Novosad N. (2013) *Unikalna Ukraina: heohrafiia ta resursy turyzmu* [Unique Ukraine: geography and resources of tourism]. Kyiv: Alterpres. (in Ukrainian)
3. Dmytruk O. (2004) *Ekolohichniy turyzm: suchasni kontseptsii menedzhmentu i marketynhu* [Ecological tourism: modern concepts of management and marketing]. Kyiv: Alterpres. (in Ukrainian)
4. Kyfiak V. (2003) *Orhanizatsiia turystychnoi diialnosti v Ukraini* [Organization of tourist activity in Ukraine]. Chernivtsi: Books-XXI. (in Ukrainian)
5. Kulinich K. (2013) *Spozhyvannia ekoturystychnoho produktu i mozhlyvist rozvytku ekoturizmu v Sumskii oblasti* [Consumption of ecotourism product and the possibility of ecotourism development in Sumy region]. Proceedings of the *Ekonomichni problemy staloho rozvytku*: International scientific-practical conference. Sumy, April 24-26, 2013 / for the general. ed. O. Prokopenko. Sumy: Sumy State University, pp. 84–85. (in Ukrainian)
6. Olieinikova I., Kruhliak M. (2018) *Poniattia turystychnoho produktu. Innovatsii v turystychnii diialnosti* [The concept of tourist product. Innovations in tourism]. Proceedings of the materials scientific-practical. conf. ZhSTU, pp. 483–484. (in Ukrainian)
7. Osipchuk A. (2018) *Teoretychnyi aspekt henezysu ekolohichnoho turyzmu v Ukraini* [Theoretical aspect of the genesis of ecological tourism in Ukraine]. *Chasopys kartohrafiy* [Magazine of cartography], pp. 59–69. (in Ukrainian)
8. Osipchuk A., Nykonchuk Ye. (2021) *Perspektyvy rozvytku ekolohichnoho turyzmu v mezhakh Zhytomyrskoi oblasti* [Prospects for the development of ecological tourism within the Zhytomyr region]. Proceedings of the *Ukrainske Polissia: problemy ta trendy suchasnoho rozvytku* [Ukrainian Polissya: problems and trends of modern development]: coll. materials All-Ukrainian scientific-practical conf. NDU named after M. Gogol, Nizhyn, March 1-2, 2021, pp. 93–98. (in Ukrainian)
9. Putsenteilo P. (2007). *Ekonomika i orhanizatsiia turystychno-hotelnoho pidpriemnytstva* [Economics and organization of tourist and hotel business]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
10. Rozvytok turystychnoho biznesu rehionu [Development of tourism business in the region] / za red. Shkoly I. Available at: [http://tourlib.net/books\\_ukr/shkola.htm](http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm). (in Ukrainian)
11. *Sait Pryrodno-zapovidnoho fondu Ukrainy* [Site of the Nature Reserve Fund of Ukraine]. Available at: <http://pzf.menr.gov.ua> (accessed 11 February 2021). (in Ukrainian)
12. Tyshchenko S., Chernyshova T., Osipchuk A. (2021) *Turyzm yak zasib psykholohichnoi ta sotsialnoi pidtrymky hrup ryzyku ta liudei z osoblyvymy potrebamy* [Tourism as a means of psychological and social support for at-risk groups and people with special needs]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], pp. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-11> (in Ukrainian)
13. Iablonovska-Hryshchenko Ye., Cherniavska T., Torshyna O., Hryshchenko V. (2020) *Nezvychaini ekoosvitni zaniattia, proekty ta ihry* [Unusual eco-educational classes, projects and games]. Kyiv: LLC "Paper Snake – WHOLESale". (in Ukrainian)



## СЕКЦІЯ 7 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 3367.71:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-12>

Пась Я.І.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3675-2015>E-mail: [yaruna86@ukr.net](mailto:yaruna86@ukr.net)

Pas Yaryna

### ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### FEATURES OF MODELING AND FORECASTING THE DEVELOPMENT OF BANKING BUSINESS IN UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

В умовах ринкової економіки для ефективного функціонування та динамічного розвитку банку надзвичайно важливим є процес моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу. Побудовано модель розвитку банківського бізнесу, яка включає шість рівнянь за основними макроекономічними показниками (рівняння капіталу та резервів банків, рівняння сукупних активів банків, рівняння кредитів банків, рівняння доходів банків, рівняння витрат банків, рівняння валового внутрішнього продукту України), що дає змогу дослідити структуру взаємозв'язків між показниками діяльності банківського сектору та чинниками зовнішнього середовища, проаналізувати чинники, які впливають на розвиток банківського бізнесу, здійснити прогноз динаміки цих показників за різними сценаріями економічної кон'юнктури загалом та банківського бізнесу зокрема.

**Ключові слова:** банківський бізнес, розвиток банківського бізнесу, симульативна модель розвитку банківського бізнесу, моделювання розвитку банківського бізнесу, прогнозування розвитку банківського бізнесу.

#### АННОТАЦИЯ

В условиях рыночной экономики для эффективного функционирования и динамичного развития банка чрезвычайно важным является процесс моделирования и прогнозирования развития банковского бизнеса. Построена модель развития банковского бизнеса, которая включает шесть уравнений по основным макроэкономическим показателям (уравнение капитала и резервов банков, уравнение совокупных активов банков, уравнение кредитов банков, уравнения доходов банков, уравнение расходов банков, уравнение валового внутреннего продукта Украины), что позволяет исследовать структуру взаимосвязей между показателями деятельности банковского сектора и факторами внешней среды, проанализировать факторы, влияющие на развитие банковского бизнеса, осуществить прогноз динамики этих показателей по разным сценариям экономической конъюнктуры в целом и банковского бизнеса в частности.

**Ключевые слова:** банковский бизнес, развитие банковского бизнеса, симульативная модель развития банковского бизнеса, моделирование развития банковского бизнеса, прогнозирование развития банковского бизнеса.

#### ANNOTATION

The rapid dynamics of financial performance of banks leads to the study of the peculiarities of modeling and forecasting the development of the banking business. The negative trends of the global crisis and the spread of the pandemic are determined by the search for ways

to maintain the efficient functioning of banks in the financial market. Modeling and forecasting the development of the banking business should be carried out using the tools of economic and mathematical modeling, the main feature of which is the use of indirect knowledge with the help of artificially created objects – models. To better understand the importance of modeling the development of the banking business, it is appropriate to give an example, the development and application of the wrong strategy for the development of the banking business can lead to significant problems not only in this area, including reduced liquidity of the banking system, increased problem loans, increased risk. The model of banking business development is built, which includes six equations on the main macroeconomic indicators (equation of capital and reserves of banks, equation of total assets of banks, equation of bank loans, equation of bank income, equation of bank expenses, equation of gross domestic product of Ukraine). Links between the performance of the banking sector and environmental factors, to analyze the factors influencing the development of the banking business, to forecast the dynamics of these indicators in different scenarios of economic conditions in general and the banking business in particular. The analysis of the obtained results of evaluation of the equations of the simulative model of banking business development for 2020 allowed determining that each equation of the simulative model is adequate, because the coefficients of multiple determinations take values that are close to one, including exogenous variables. To obtain the forecast values of other exogenous variables of the simulative model (the value of direct investment in Ukraine and the volume of sold industrial products) was used the method of constructing trend models, which describe the dynamics of a particular indicator (variable) over time. The forecast values of exogenous variables of the simulative model of banking business development for the I–IV quarters of 2022 are constructed. The analysis of forecast accuracy indicators showed that the value of the average absolute error (MAPE) of the amount of capital and reserves of banks in 2022 does not exceed 10% for neutral and optimistic forecasts.

**Key words:** banking business, development of banking business, simulative model of development of banking business, modeling of development of banking business, forecasting of development of banking business.

**Постановка проблеми.** Стабільний та ефективний банківський сектор є одним із вагомих чинників розвитку економіки України, що забезпечує раціональний розподіл та рух фінансових ресурсів. Стійкість банківської системи залежить від фінансового стану її учасників (банків). Останніми роками вплив світової фі-



нансової кризи та поширення пандемії привели до зниження фінансових показників діяльності банків. Зазначене актуалізує питання дослідження особливостей моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу. Варто додати, що суб'єкти управління мають особливу зацікавленість в удосконаленні моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу з низки причин, а саме це дасть змогу мінімізувати витрати на підтримку банку за рахунок раннього виявлення проблемного статусу та своєчасного втручання; прогнозні симультивні моделі дають змогу краще зрозуміти причини погіршення фінансового стану банку та визначити основні чинники, які впливають на розвиток банківського бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед зарубіжних учених, які досліджували це питання, слід відзначити Е. Альтмана, Р. Барра, У. Бівера, У. Бергера, А. Деміргук-Канта, Д. Уілока. Серед вітчизняних науковців слід назвати таких, як О. Васюренко, С. Козьменко, А. Мещерякова, В. Міщенко, А. Мороз, А. Єпіфанова, С. Смирнов.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивчення наукових підходів дало змогу глибоко дослідити тему особливостей моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу і виявити питання, що залишилися нерозкритими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є моделювання розвитку банківського бізнесу, яке дасть змогу дослідити взаємозв'язки між показниками банківського сектору та чинниками зовнішнього середовища. На основі побудованої моделі слід здійснити прогнозування розвитку банківського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З інструментів економіко-математичного моделювання для дослідження розвитку банківського бізнесу в Україні варто використовувати економетричні методи та моделі [1, с. 95]. Це зумовлено тим, що поведінка показників банківського сектору має випадковий характер. Дослідження питання моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу показало, що економетричні моделі є найпоширенішим типом соціально-економічних моделей, які використовують для аналізу та прогнозування розвитку банківського бізнесу.

Складність взаємозв'язків між показниками банківського сектору України зумовлює необхідність використання моделей у вигляді системи взаємозалежних рівнянь. У науковій літературі симультивну модель трактують як систему рівнянь, яка описує взаємну залежність між ендегенними та екзогенними змінними [2, с. 25].

Так, ендегенні показники банківського бізнесу є результатом діяльності банків України та залежать від стану та динаміки економічної системи України. Серед ендегенних показни-

ків банківського бізнесу України варто виділити такі:  $y_1$  – капітал та резерви банків, млрд. грн.;  $y_2$  – сукупні активи банків, млрд. грн.;  $y_3$  – кредити банків, млрд. грн.;  $y_4$  – доходи банків, млрд. грн.;  $y_5$  – видатки банків, млрд. грн.;  $y_6$  – валовий внутрішній продукт України, млрд. грн.

Екзогенні показники (показники зовнішнього середовища) є чинниками розвитку банків та описують динаміку економічної системи України. Серед екзогенних змінних симультивної моделі розвитку банківського бізнесу, на нашу думку, доцільно виділити такі:  $x_1$  – рівень безробіття населення (за методологією МОП) віком 15–70 років, % до економічно активного населення віком 15–70 років;  $x_2$  – індекс споживчих цін до грудня попереднього року, %;  $x_3$  – прямі інвестиції в Україну, млрд. грн.;  $x_4$  – обсяг реалізованої промислової продукції, кумулятивно, млрд. грн.;  $x_5$  – зайняте населення віком 15–70 років, усього кумулятивно, млн. осіб.

Для вибору моделювання розвитку банківського бізнесу було використано постулати економічної теорії, теорії грошей, метод виключень та покроковий регресійний аналіз, які дають змогу статистично обґрунтувати симультивну модель та суттєво доповнюють логічні економічні гіпотези про взаємозалежності між показниками банківського бізнесу. Симультивна модель розвитку банківського бізнесу в Україні включає шість рівнянь.

Рівняння капіталу та резервів банків України:

$$y_1 = \beta_{12} y_2 + \alpha_{10} + \alpha_{11} x_1 + \alpha_{12} x_2 + \varepsilon_1. \quad (1)$$

Рівняння капіталу та резервів комерційних банків України (1) описує вплив рівня безробіття населення ( $x_1$ ), індекс споживчих цін ( $x_2$ ) та сукупних активів банків України ( $y_2$ ) на величину капіталу та резервів банків України ( $y_1$ ).

Рівняння сукупних активів банків України:

$$y_2 = \beta_{23} y_3 + \alpha_{20} + \alpha_{23} x_3 + \alpha_{25} x_5 + \varepsilon_2. \quad (2)$$

Згідно з рівнянням сукупних активів банків України (2), на величину сукупних активів України ( $y_2$ ) впливають величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) ( $y_3$ ), величина прямих інвестицій в Україну ( $x_3$ ) та чисельність зайнятих віком 15–70 років ( $x_5$ ).

Рівняння кредитів банків (за винятком спеціальних резервів):

$$y_3 = \beta_{32} y_2 + \alpha_{36} y_6 + \alpha_{30} + \alpha_{33} x_3 + \alpha_{34} x_4 + \varepsilon_3. \quad (3)$$

Рівняння кредитів банків (3) визначає, що величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) ( $y_3$ ) залежить від величини сукупних активів банків України ( $y_2$ ), величини валового внутрішнього продукту України ( $y_6$ ), величини прямих інвестицій в Україну ( $x_3$ ) та обсягу реалізованої промислової продукції ( $x_4$ ).

Рівняння доходів банків:

$$y_4 = \beta_{43} y_3 + \alpha_{40} + \alpha_{44} x_4 + \varepsilon_4. \quad (4)$$

Рівняння доходів банків (4) відображає вплив величини кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) ( $y_3$ ) та обсягу реалізованої

промислової продукції ( $x_4$ ) на величину доходів банків України ( $y_4$ ).

Рівняння витрат банків:

$$y_5 = \beta_{52} y_2 + \beta_{53} y_3 + \alpha_{50} + \alpha_{54} x_4 + \alpha_{55} x_5 + \varepsilon_5. \quad (5)$$

За рівнянням витрат банків (5) величина сукупних активів банків України ( $y_2$ ), величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) ( $y_3$ ), обсяг реалізованої промислової продукції ( $x_4$ ) та чисельність зайнятих віком 15–70 років ( $x_5$ ) визначають величину витрат банків України ( $y_5$ ).

Рівняння валового внутрішнього продукту України:

$$y_6 = \beta_{64} y_4 + \alpha_{60} + \alpha_{63} x_3 + \alpha_{64} x_4 + \alpha_{65} x_5 + \varepsilon_6. \quad (6)$$

Рівняння валового внутрішнього продукту України (6) описує вплив величини доходів банків України ( $y_4$ ), величини прямих інвестицій в Україну ( $x_3$ ), обсягу реалізованої промислової продукції ( $x_4$ ) та чисельності зайнятих віком 15–70 років ( $x_5$ ) на величину валового внутрішнього продукту України ( $y_6$ ).

Прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні на основі побудованої симультивної моделі доцільно здійснювати за такою схемою [3]:

- побудова симультивної моделі розвитку банківського бізнесу, тобто оцінювання структурних параметрів моделі;

- естраполяція екзогенних змінних моделі за допомогою побудови трендових моделей або реалізація різних сценаріїв динаміки макроекономічної кон'юнктури країни;

- побудова прогнозу ендогенних змінних на основі побудованої структурної моделі розвитку банківського бізнесу.

Для отримання прогнозних значень решти екзогенних змінних симультивної моделі (величини прямих інвестицій в Україну та обсягу реалізованої промислової продукції) було використано методику побудови трендових моделей, за допомогою яких описують динаміку окремого показника (змінної) в часі [4, с. 114]. Такий підхід дає змогу побудувати прогноз окремого макроекономічного показника без урахування «фону» інших макроекономічних змінних, тобто описує залежність вибраного макроекономічного показника від часу [6, с. 85]. Побудовані прогнозні значення екзогенних змінних симультивної моделі розвитку банківського бізнесу на I–IV квартали 2022 року наведено у табл. 1.

Під час побудови прогнозу на основі симультивної моделі розвитку банківського бізнесу в Україні було розглянуто три такі сценарії майбутнього розвитку:

- нейтральний сценарій, для якого припускаємо, що для досліджуваних показників буде спостерігатись така ж динаміка, що попередніми роками (буде збережена така ж тенденція розвитку);

- оптимістичний сценарій, для якого темп приросту екзогенних змінних становить 5%, за винятком прогнозних значень макроекономічних показників;

- песимістичний сценарій, для якого темп приросту екзогенних змінних є від'ємним і становить -5%.

На основі оціненої симультивної моделі розвитку банківського бізнесу (7–12) та прогнозних значень екзогенних показників моделі можна побудувати прогноз ендогенних змінних банківського сектору України за досліджуваними сценаріями їхнього розвитку. Табл. 2. де-

Таблиця 1

Прогнозні значення екзогенних змінних симультивної моделі розвитку банківського бізнесу на I–IV квартали 2022 року

Часовий період	Рівень безробіття населення (за методологією МОП) віком 15–70 років	Індекс споживчих цін	Прямі інвестиції в Україну	Обсяг реалізованої промислової продукції, кумулятивно	Зайняте населення віком 15–70 років
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$
<b>Сценарій 1</b>					
Q1'2022	9,6	4,6	51,3404	553,9590	16,2804
Q2'2022	9,1	8,8	51,5091	1121,8465	16,3411
Q3'2022	8,8	9,9	51,8632	1697,3090	16,4443
Q4'2022	8,9	12,7	51,7493	2367,5760	16,3341
<b>Сценарій 2</b>					
Q1'2022	9,4	5,1	53,9074	581,6570	16,3203
Q2'2022	8,9	9,8	54,0846	1177,9388	16,3811
Q3'2022	8,6	11,0	54,4563	1782,1745	16,4845
Q4'2022	8,7	14,1	54,3368	2485,9548	16,3741
<b>Сценарій 3</b>					
Q1'2022	9,7	6,6	48,7734	526,2611	16,2307
Q2'2022	9,2	12,7	48,9337	1065,7542	16,2912
Q3'2022	8,9	14,3	49,2700	1612,4436	16,3940
Q4'2022	9,0	18,4	49,1618	2249,1972	16,2842

Джерело: сформовано автором

монструє, що за нейтральним сценарієм величина капіталу та резервів банків буде зростати у 2022 році і на IV квартал 2022 року становитиме 162,5094 млрд. грн. (точковий прогноз) або з довірчою ймовірністю  $p=0,95$  можна стверджувати, що величина капіталу та резервів банків буде приймати значення в межах від 133,85 до 191,17 млрд. грн. (інтервальний прогноз) з урахуванням стандартної похибки цього рівняння симультивної моделі. За оптимістичним сценарієм величина капіталу та резервів банків на IV квартал 2022 року становитиме 170,9113 млрд. грн. або з ймовірністю  $p=0,95$  буде у межах від 142,25 до 199,57 млрд. грн. За песимістичним сценарієм величина капіталу та резервів банків на IV квартал 2022 року становитиме 147,4411 млрд. грн. або з ймовірністю  $p=0,95$  буде у межах від 118,78 до 176,10 млрд. грн.

Під час оцінювання точності прогнозних якостей побудованої симультивної моделі розвитку банківського бізнесу в Україні як оцінок точності прогнозу використано середню абсолютну похибку у відсотках (MAPE) та значення кореня із середньоквадратичної похибки у відсотках (RMSPE), які обчислені за формулами [5, с. 72]:

$$MAPE = \sum_{t=n-m+1}^n \frac{100|y_t - \tilde{y}_t|}{m|y_t|}; \quad (7)$$

$$RMSPE = \sqrt{\frac{100}{m} \sum_{t=n-m+1}^n \left( \frac{y_t - \tilde{y}_t}{y_t} \right)^2}, \quad (8)$$

де  $y_t$  – фактичні дані;  $\tilde{y}_t$  – прогнозні дані, обчислені на основі побудованої моделі;  $n$  – обсяг вибірки;  $m$  – довжина періоду випередження (прогнозу).

Обчислені показники точності прогнозу величини капіталу та резервів симультивної

моделі розвитку банківського бізнесу наведено у табл. 3.

Аналіз табл. 3 показав, що середнє значення середньої абсолютної похибки (MAPE) величини капіталу та резервів банків України за 2020 рік не перевищує 10% для нейтрального та оптимістичного прогнозів, що свідчить про хороші прогностичні якості побудованої моделі та високу точність прогнозу за шкалою, наведеною Г. Присенко. Для таких макроекономічних показників, як сукупні активи банків України та величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів), характерна висока точність прогнозу, оскільки значення середньої абсолютної похибки (MAPE) належать відрізьку від 10% до 20%. Водночас слід зауважити, що такі показники, як доходи банків, витрати банків та величина валового внутрішнього продукту України, володіють задовільними прогнозними якостями.

**Висновки.** Статистичний аналіз отриманих результатів оцінювання рівнянь симультивної моделі розвитку банківського бізнесу дав змогу визначити, що кожне рівняння симультивної моделі є адекватним, оскільки коефіцієнти множинної детермінації приймають значення, які наближені до одиниці, зокрема екзогенні змінні. Побудовані прогнозні значення екзогенних змінних симультивної моделі розвитку банківського бізнесу на I–IV квартали 2022 року. Аналіз показників точності прогнозу показав, що значення середньої абсолютної похибки (MAPE) величини капіталу та резервів банків за 2022 рік не перевищує 10% для нейтрального та оптимістичного прогнозів.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення сценаріїв розвитку банківського бізнесу з урахування тенденцій зміни національної та світової економіки.

Таблиця 2

**Прогноз величини капіталу та резервів банків на основі симультивної моделі розвитку банківського бізнесу на I–IV кварталі 2022 року**

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
<b>Сценарій 1</b>			
Q1'2022	144,7739	116,11	173,44
Q2'2022	146,1509	117,49	174,81
Q3'2022	152,7606	124,10	181,42
Q4'2022	162,5094	133,85	191,17
<b>Сценарій 2</b>			
Q1'2022	152,2303	123,57	180,89
Q2'2022	153,8290	125,17	182,49
Q3'2022	160,9313	132,27	189,59
Q4'2022	170,9113	142,25	199,57
<b>Сценарій 3</b>			
Q1'2022	134,2247	105,56	162,89
Q2'2022	133,5563	104,90	162,22
Q3'2022	139,1967	110,54	167,86
Q4'2022	147,4411	118,78	176,10

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

## Показники точності прогнозу величини капіталу та резервів банків України за 2020 рік

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
<i>Сценарій 1</i>				
Q1'2020	152,37	144,7739	15,658	2,452
Q2'2020	133,57	146,1509	0,572	0,003
Q3'2020	135,29	152,7606	5,609	0,315
Q4'2020	146,41	162,5094	6,038	0,365
Середні значення похибок за рік			6,969	0,885
<i>Сценарій 2</i>				
Q1'2020	152,37	152,2303	11,039	1,219
Q2'2020	133,57	153,8290	4,681	0,219
Q3'2020	135,29	160,9313	9,673	0,936
Q4'2020	146,41	170,9113	9,933	0,987
Середні значення похибок за рік			8,831	0,917
<i>Сценарій 3</i>				
Q1'2020	152,37	134,2247	6,111	5,976
Q2'2020	133,57	133,5563	2,280	0,832
Q3'2020	135,29	139,1967	0,991	0,157
Q4'2020	146,41	147,4411	1,011	0,164
Середні значення похибок за рік			10,393	1,335

Джерело: сформовано автором

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Filippova A. Economic-mathematical modeling of a multi-criteria optimization management of a retail unit of a commercial bank. *Вісник Пермського університету*. 2019. С. 93–109.
- Khilenko V. Modeling the control effects of the banking system on the functioning of the economy. *Dynamics and adjustment of crisis situations. Syst. Analysis*, pp. 22–28.
- Two stage least squares (2SLS) regression analysis. *Regression analysis*. URL: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-analyses/two-stage-least-squares-2sls-regression-analysis> (дата звернення: 20.06.2021).
- Дебела М. Практичні аспекти побудови математичних моделей прогнозних тенденцій економічної динаміки. *Таврійський науковий вісник*. 2021. Вип. 6. С. 113–119.
- Медведев М., Николаева О. Економіко-математичне моделювання та прогнозування прибутку комерційного банку. *Інтелект XXI*. 2014. С. 68–77.
- Руська Р.В. Застосування математичних методів в банківській діяльності: методичні рекомендації. *Тайп*. 2014. 140 с.
- commercial bank. *Visnyk Permskogoho universytetu* [Bulletin of Perm University], pp. 93–109.
- Khilenko V. (2020) Modeling the control effects of the banking system on the functioning of the economy. *Dynamics and adjustment of crisis situations. Syst. Analysis*, pp. 22–28.
- Two stage least squares (2SLS) regression analysis. *Regression analysis*. Available at: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-analyses/two-stage-least-squares-2sls-regression-analysis> (accessed 20 June 2021).
- Debela M. (2021) Praktychni aspekty pobudovy matematychnykh modelei prohnztychnykh tendentsii ekonomichnoi dynamiky [Practical aspects of construction of mathematical models of forecast tendencies of economic dynamics]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk* [Taurian Scientific Bulletin], no. 6, pp. 113–119. (in Ukrainian)
- Medvediev M., Nikolaieva O. (2014) Ekonomiko-matematychne modeliuвання ta prohnzuvannya prybutku komertsinoho banku [Economic and mathematical modeling and profit forecasting of a commercial bank]. *Intelekt XXI*, vol. 7, pp. 68–77. (in Ukrainian)
- Ruska R. (2014) Zastosuvannya matematychnykh metodiv v bankivskiy diialnosti: metodychni rekomendatsii [Application of mathematical methods in banking: guidelines]. *Taip* [Type], pp. 140. (in Ukrainian)

## REFERENCES:

- Filippova A. (2019) Economic-mathematical modeling of a multi-criteria optimization management of a retail unit of a



## СЕКЦІЯ 8 БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 336.21:657.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-13>**Костишин Н.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту  
підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету*

**Ковальчук Ю.П.**

*викладач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту  
підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету*

**Kostyshyn Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Basic and Specialized Disciplines  
Chortkiv Educative and Research Entrepreneurship and Business Institute  
of West Ukrainian National University*

**Kovalchuk Yulia**

*Lecture of the Department of Basic and Specialized Disciplines  
Chortkiv Educative and Research Entrepreneurship and Business Institute  
of West Ukrainian National University*

### ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ РУХУ ВІЗИТНИХ КАРТОК

#### FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION OF BUSINESS CARDS

##### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сучасні аспекти використання, обліку та оподаткування візитних карток. Зокрема, вивчено сутність поняття «візитна картка», систематизовано класифікацію візитівок залежно від їх застосування. Особливу увагу приділено діловим візитовим карткам, що також є інструментом реклами, як і корпоративні. Авторами обґрунтовано, чому ділові візитки не є «додатковим благом», відповідно, показано вплив такого рішення на процес оподаткування виготовлення цього виду візитівок. Розкрито особливості відображення інформації про рух візитних карток в обліку, запропоновано аналітичні рахунки для деталізації інформації про собівартість виготовлених власними силами або придбаних за кошти візитівок. Наведено послідовність відображення в обліку витрат з моменту передачі (списання з балансу) візитових карток залежно від центру відповідальності.

**Ключові слова:** візитна картка, візитівка, реклама, облік, актив, запас, додаткове благо, трудові відносини, оподаткування, податок з доходів фізичних осіб.

##### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены современные аспекты использования, учета и налогообложения визитных карточек. В частности, изучена сущность понятия «визитная карточка», систематизирована классификация визиток в зависимости от их применения. Особое внимание уделено деловым визитным карточкам, что также являются инструментом рекламы, как и корпоративные. Авторами обосновано, почему деловые визитки не являются «дополнительным благом», соответственно, влияние такого решения на процесс налогообложения изготовления этого вида визиток. Раскрыты особенности отображения информации о движении визитных карточек в учете, пред-

ложены аналитические счета для детализации информации о себестоимости изготовленных собственными силами или приобретенных за финансовые средства визиток. Приведена последовательность отражения в учете затрат в момент передачи (списания с баланса) визитных карточек в зависимости от центра ответственности.

**Ключевые слова:** визитная карточка, визитка, реклама, учет, актив, запас, дополнительное благо, трудовые отношения, налогообложение, налог с доходов физических лиц.

##### ANNOTATION

The article considers modern aspects of the use, accounting and taxation of business cards, which are currently an integral part of communication and exchange of contacts in the business world. In particular, the essence of the concept of "business card" is studied, which is a carrier of information not only about the person-owner, but usually also contains information about the activities of the enterprise where its owner works. The classification of business cards into personal, business and corporate depending on their application and the information presented on them is systematized. Particular attention is paid to business cards, which are also a tool for advertising, as well as corporate, because, when they are distributed is the primary information to society, business partners about the company (company) and its activities. The authors substantiate why business cards are not an "additional benefit", because they are issued to employees not for his personal purposes, but to achieve business goals of the employer: expanding customer base, increasing sales, making a profit, etc., in addition, companies do not give them in the property, but only oblige employees to use such cards during contacts with various participants in economic activity. Accordingly, the influence of such a decision on the process of taxation of the manufacture of this type of busi-

ness cards is shown. The peculiarities of displaying information on the movement of business cards in the account, which requires their identification as "assets", or rather – "stocks", because they fully meet the criteria for defining these terms, presented in the legislation of Ukraine. Business cards are a controlled material resource of the enterprise, in which in the past certain funds or other stocks are invested, and in the future it is expected to receive from their distribution economic effect – benefit, it is an asset of the enterprise. Analytical accounts are offered to detail information on the cost of self-made or purchased business cards, which will facilitate the formation of clear management reports, will provide specific information for internal analysis. The sequence of reflection in the accounting of expenses at the time of transfer (write-off from the balance) of business cards depending on the center of responsibility with the use of certain primary documents is given.

**Key words:** business card, business card, advertising, accounting, asset, stock, additional benefit, labor relations, taxation, personal income tax.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство, кожен підприємець як фізична особа прагне отримувати позитивний ефект від своєї діяльності, тобто отримувати прибуток. Запорукою досягнення останнього, безумовно, є розширення кордонів збуту продукції (товарів) чи виконання послуг, що потребує від суб'єкта господарювання налагодження нових знайомств, контактів, укладання угод із новими контрагентами. Одним із елементів допомоги у поширенні та обміні контактної інформації у діловому світі є візитні картки, без яких сучасний бізнес і навіть побут уже важко уявити. На виготовлення й використання візиток витрачається певна частина коштів, що, відповідно, потребує правильного їх відображення в обліку та оподаткуванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні сторінки інтернет-газет наповнені статтями про введення так званого нового податку на візитні картки, тобто публікуються роз'яснення ДФС у Тернопільській, Львівській та інших областях, що «візитні картки, виготовлені для працівників, на яких зазначені, зокрема, логотип, реквізити суб'єкта господарювання та особисті дані конкретного працівника, є додатковим благом, отриманим платником податків від роботодавця, а їх вартість включається до загального оподаткованого місячного доходу, з якого утримується податок за ставкою, встановленою пунктом 167.1 ПКУ, тобто сьогодні це 18%» [1–4]. Зазначимо, що такі роз'яснення податківців періодично з'являються вже не один рік і викликають дискусію щодо їх правомірності не лише з боку суб'єктів господарювання, юристів [5–7], але й навіть від представників Міністерства фінансів [8]. Заразом представники податкової однозначно не можуть визначитися, чи належать візитки до інструменту реклами.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Відповідно, така неузгодженість у трактуванні законів різними органами влади та юридичними особами зумовлює виникнення низки питань, які потребують уточнення. По-перше, чи є візитні картки елементом реклами? По-друге, чи підлягає їх виготовлен-

ня оподаткуванню? Якщо так, то які податки слід сплачувати? По-третє, як відображати інформацію про рух візитівок в обліку?

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у систематизації сутності поняття «візитна картка», з'ясуванні особливостей їх застосування за сучасних умов ведення бізнесу та відображенні інформації про рух візитівок в обліку та оподаткуванні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішність функціонування на сучасному ринку будь-якого виду діяльності чи господарювання вимагає позитивного іміджу про суб'єкт бізнесу, його схвальної репутації. Дотримання високого рівня репутації у діловому світі супроводжується низкою етичних правил та норм, одним із яких є використання візитних карток під час спілкування, особливо під час першого знайомства, обміну контактами тощо.

У Тлумачному словнику української мови подано визначення візитної картки: «картка з прізвищем, ім'ям та по батькові, іноді з адресою її власника для вручення під час знайомства або візиту» [9]. Отже, візитівка є носієм інформації про особу-власника, сьогодні її застосування набуло широкого кола популярності, а в деяких країнах світу (в Китаї, Кореї, Японії, Гонконзі) навіть служить офіційним документом.

Появу перших зразків візиток датують III століттям нашої ери, коли китайський імператор видав указ про те, що кожен державний чиновник повинен мати при собі невеличку паперову картку (червоного кольору з написом чорним чорнилом) із основною інформацією про її володаря, тобто особистих даних та посади [10]. Масштабне використання паперових візитних карток історично пов'язують із періодом правління Людовика XIV у Франції, згодом їх популяризація відбулась у Німеччині, Японії, а також у Царській Росії за правління Катерини II. В Україні візитки користувалися попитом не тільки серед чиновників чи представників певних професій, зокрема адвокатів, лікарів, але й серед представників культури і мистецтва. Однак із приходом комуністичної влади (створення СРСР) використання візитівок було заборонено, отже, тільки із встановленням незалежності України вони знову заповнили сучасний діловий світ.

Через масштабність та різносторонність використання візитки почали розподіляти на певні види, такі як особисті, ділові, корпоративні (рис. 1).

Отже, у сфері бізнесу найбільше використовуються ділові та корпоративні візитові картки, які є не тільки носіями особистої інформації про їх власників, але й стали, на нашу думку, невід'ємним атрибутом реклами суб'єкта господарювання. Управлінський персонал підприємств (установ, організацій) приділяє велику увагу виготовленню ділових візитівок своїм працівникам із розміщенням на них, крім да-

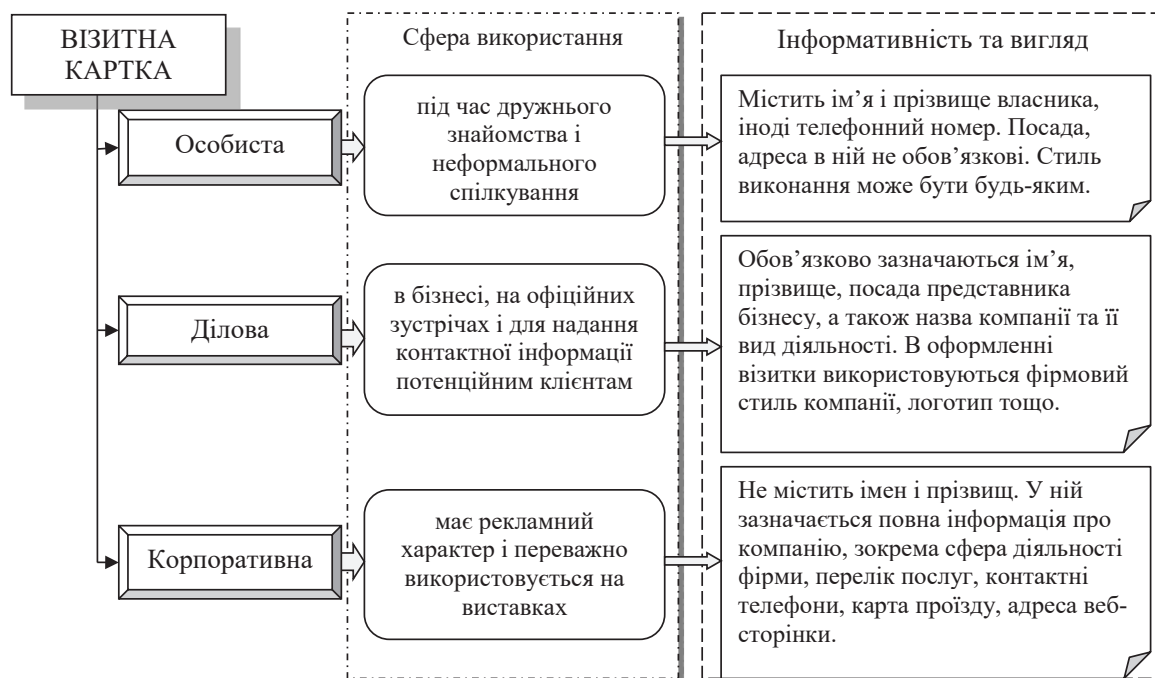


Рис. 1. Види візитних карток, їх використання та вигляд

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

них про особу-представника, логотипів, торгових знаків, марок, певних фірмових позначок, адже під час поширення таких карток відбувається першочергове інформування суспільства, бізнес-партнерів саме про підприємство (компанію), його діяльність. Це дає змогу фірмам налагоджувати нові контакти з учасниками господарських відносин, поширювати свою контактну інформацію, тобто несе безпосередню користь самому підприємству. Таким чином, використання фірмами ділових і корпоративних візитівок повністю узгоджується з визначенням дефініції «реклама», сформульованим у статті 1 Законі України «Про рекламу»: «реклама – інформація про особу чи товар, поширена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких осіб чи товару» [12]. Зважаючи на законодавче трактування, ми вважаємо, що ділові та корпоративні візитівки є рекламним інструментом, необхідним для ведення й розвитку підприємством (фірмою) своєї господарської діяльності.

Рух візитних карток супроводжується певними фінансовими затратами, що вимагає чіткого відображення інформації про них в обліку та оподаткуванні. На жаль, сьогодні, як уже зазначалось, такого єдиного узгодженого та затвердженого механізму немає. Відмінності спостерігаємо у роз'ясненнях представників ДФС, які вимагають від податкових агентів сплати за виготовлення й використання ділових візитівок ПДФО, трактуючи їх як «додаткове благо» [1–4], а використання корпоративних візитівок не підлягає обкладанню цим податком. Увага податківців під

час визначення поняття «додаткові блага», яке подане у підпункті 14.1.47 ПКУ, націлена лише на його першу частину, тобто візитівки, які виготовляються підприємствами для своїх працівників із зазначенням логотипів, реквізитів фірм тощо, а також особистих даних працівника, відносять до нематеріальних цінностей, які отримують працівники підприємств від роботодавців (податкових агентів) як дохід, що не є заробітною платнею. При цьому ігнорують фразу «якщо такий дохід <...> не пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму або не є винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку» [13].

На нашу думку, такі роз'яснення податкових органів є не зовсім правомірними та неповністю обґрунтованими.

По-перше, ми не бачимо особливої різниці у використанні корпоративних та ділових візитівок у діяльності підприємств, оскільки обидва види візитівок є рекламними інструментами, які використовують фірми для залучення нових клієнтів, контрагентів, уточнення своїх координат тощо, звичайно, їх поширення здійснюється працівниками суб'єкта господарювання, котрі обов'язково перебувають з цим суб'єктом у трудових відносинах. Отже, іменні ділові візитівки мають безсумнівне відношення до виконання їх власником (працівником підприємства) обов'язків трудового найму. Таку ж думку висловлюють юристи міжнародної мережі «Crowe Global», які вважають, що візитівки «видаються працівникам не для особистих його цілей, а для досягнення бізнес-цілей роботодавця (розширення кола клієнтів, збільшення продажів, отримання прибутку тощо)» [6].

По-друге, вважаємо, що, отримавши від підприємства ділові візитки, працівник не отримує жодного «додаткового блага», ніяких особистих вигід, адже заробітна плата працівника залежить перш за все від виконаних ним робіт (наданих послуг) і прямо пропорційно не пов'язана зі збільшенням загального доходу підприємства. Факт відображення на діловій візитівці особистих даних працівника не є константою, що клієнт, котрий у майбутньому скористається інформацією з такої візитової картки, буде обслуговуватися саме цим працівником, а не, наприклад, його співробітником. Заразом підприємства під час передачі своїм працівникам іменних візитівок з логотипами фірми не віддають їх у власність, а тільки зобов'язують працівників використовувати такі картки під час контактів з різними учасниками господарської діяльності. Крім того, таку візитівку не можна використати під час товарного обміну чи під час здійснення будь-яких розрахунків. Отже, працівник від володіння діловою візитівкою не отримує жодного доходу.

Звичайно, не слід забувати, що підпунктом 4.1.1 Податкового кодексу України передбачено застосування принципу презумпції правомірності рішень платника податку у разі неоднозначного трактування його прав та обов'язків [13].

Таким чином, враховуючи наведені аргументи, вважаємо, що ділові візитові картки, які виготовлені роботодавцем та містять, крім логотипів, фірмових знаків, особисті дані працівника, не є додатковим благом, відповідно, вони не повинні оподатковуватися податком із доходів фізичних осіб, а також військовим збором. Задля забезпечення юридичної впевненості щодо правомірності не включання у базу нарахування ПДФО вартості візитних карток управлінському персоналу слід дотриматися порад консультантів бухгалтерського обліку та юристів, які рекомендують, що виготовленню візи-

ток повинен передувати наказ із зазначенням у ньому прізвищ усіх працівників (кому виготовляються візитові картки) та з обов'язковим вказанням «для їх використання у межах виконання трудових обов'язків» (частка «а» підпункту 164.2.17 ПКУ) [5; 6; 14].

Для відображення інформації про рух візиток у бухгалтерському обліку їх слід ідентифікувати як «актив», точніше «запас», оскільки вони повністю відповідають критеріям визначення, поданого у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [15] та ПСБО 9 «Запаси» [16], адже візитові картки є контрольованим матеріальним ресурсом підприємства, у який в минулому вкладено певні кошти чи інші запаси, а в майбутньому очікується отримати від їх поширення економічний ефект – вигоду, тобто є активом підприємства. Їх використання суб'єктами у господарській діяльності спрямоване на збільшення подальшого продажу виготовленої продукції (надання послуг), тому візитні картки підпадають під характеристику запасу згідно з пунктом 4 ПСБО 9 [16]. Отже, їх облік слід вести у другому класі «Запаси» відповідно до Плану рахунків.

Сьогодні значна частина бухгалтерів вартість отриманих візитних карток записують у дебет рахунку 22 «Малоцінні швидкозношувані предмети», керуючись фактом їх використання до одного операційного циклу або року, а також здебільшого їх невисокою вартістю (за даними поліграфічних послуг у мережі Інтернет, вартість 1 000 штук візиток коштує від 210 до 500 грн. залежно від складності друку, якості паперу тощо). На нашу думку, використання рахунку 22 для таких цілей є не зовсім правомірним. Вважаємо, що для обліку візиток доцільніше використовувати субрахунок 209 «Інші матеріали», адже він призначений для відображення інформації про бланк суворої

Таблиця 1

## Аналітичні рахунки для обліку візитних карток

Код синтетичного рахунка	Код субрахунку	Код аналітичного рахунку	Найменування	
20	209	2091	20911	Виробничі запаси
				Інші матеріали
				Бланки суворого обліку (за вартістю придбання)
				Документи, що засвідчують особу, подію, освіту, трудовий стаж
			209111	Візитні картки отримані
			209112	Візитні картки, виготовлені власними силами
		20912	Проїзні документи	
		20913	Знаки поштової сплати	
		20914	Документи, що обслуговують грошовий обіг	
		2092	Відходи виробництва (обрубки, обрізки, стружка)	
		2093	Невиправний брак	
2094	Матеріальні цінності, одержані від ліквідації основних засобів, які не можуть бути використані як матеріали			

Джерело: розроблено авторами



звітності, в тому числі, документів, що засвідчують особу чи подію. Візитні картки є саме такими документами, адже вони несуть інформацію про підприємство, його найменування та координати, телефонні номери, а ділові візитки ще й засвідчують особисті дані працівників підприємства, тому в робочому плані рахунків підприємств пропонуємо виокремити такі аналітичні рахунки (табл. 1).

Використання наведених аналітичних рахунків допоможе підприємству чітко облікувати собівартість візитних карток у розрізі отриманих за кошти чи безоплатно (рахунок 209111) та виготовлених власними силами (рахунок 209112). Отже, якщо підприємство отримало візитові картки за кошти від виконавців поліграфічних послуг чи компаній, які їх виготовляють, то в обліку на визначену суму слід формувати наступне проведення: Дт 209111, Кт 63. Якщо ж підприємство самостійно виготовляє візитівки, то проведення будуть мати такий вигляд: Дт 209112 на повну вартість карток, а Кт 201 – на суму матеріалів, витрачених на виготовлення візитівок. З огляду на той момент, що сьогодні облік автоматизований, то складності у веденні такої аналітики не буде. Зате така деталізація, на наш погляд, забезпечить можливість формування чітких управлінських звітів, даватиме конкретну інформацію для внутрішньогосподарського аналізу, а також сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень керуючим персоналом фірми.

Підприємствам процес передачі візитових карток своїм працівникам для використання за їх призначенням доцільно супроводжувати оформленням актів щодо списання таких товарно-матеріальних цінностей. Ми підтримуємо думку Ю. Єгорова про те, що в таких актах потрібно зазначити прізвище, ім'я, по батькові та посаду працівника, якому видано візитні картки, щоб за цими даними визначити напрям списання витрат на виготовлення або придбання візитних карток, який потрібно вибирати залежно від сфери діяльності працівників, яким надано картки [5], тобто під час передачі (списання з балансу) візитових карток слід їх вартість зарахувати до складу витрат за центрами відповідальності таким чином:

– на рахунок 92 «Адміністративні витрати», якщо такі візитівки надають управлінському персоналу задля налагодження партнерських відносин, розширення кола ділових партнерів тощо;

– на рахунок 93 «Витрати на збут», якщо візитки передаються менеджерам різних рангів, що займаються реалізацією продукції (послуг), адже їх головною метою є пошук нових клієнтів-покупців;

– на рахунок 949 «Інші витрати операційної діяльності», якщо візитні картки отримують працівники незначних посадових рангів, а виконання ними трудових обов'язків вимагає використання таких карток.

**Висновки.** Візитні картки стали невід'ємним елементом сучасної комунікації ділового світу. Вектор їх використання змістився з першочергової функції, якою є інформування співрозмовника про особисті дані власника картки, в бік популяризації діяльності підприємств, фірм, організацій, з якими особа-власник візитівок пов'язана трудовими відносинами. Сьогодні візитові картки класифікують на особисті, ділові та корпоративні. Останні два види найбільш популярні й застосовувані. Вони є інструментом реклами суб'єкта господарювання, оскільки під час їх поширення відбувається першочергове інформування бізнес-партнерів, контрагентів, покупців, клієнтів саме про підприємство (компанію), його діяльність. У зв'язку з цим такі картки не є «додатковими благами», на відміну від трактування податківців, отже, не підлягають оподаткуванню ПДФО та військовим збором. Якщо візитки закуплені підприємством, яке є платником податку на додану вартість, то необхідно сплатити ПДВ організації, що їх виготовляла. Також витрати на собівартість виготовлених чи придбаних візитівок слід зараховувати до операційних витрат і включати під час розрахунку податку на прибуток, при цьому доцільно слідкувати за наявністю усіх первинних документів. Управлінському персоналу для юридичної впевненості у законності дій слід перед виготовленням чи замовленням візиток видавати наказ із зазначенням у ньому конкретних прізвищ працівників, кому призначені візитові картки, та обов'язково зазначити, що їх використання призначено у межах виконання трудових обов'язків. Для чіткості та повноти відображення інформації про рух візитних карток в обліку підприємствам рекомендуємо використовувати подані у статті аналітичні рахунки, що відкриваються до субрахунку 209 «Інші матеріали», а під час списання візиток з балансу слід зараховувати їх вартість до складу витрат за центрами відповідальності на рахунки дев'ятого класу. Такий облік сприятиме формуванню правдивої повної інформації та допоможе управлінському персоналу приймати ефективні рішення щодо розподілу фінансових ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чи оподатковувати ПДФО виготовлену візитівку для працівника? URL: <https://news.dtk.ua/taxation/pdf/68300> (дата звернення: 06.08.2021).
2. Виготовили візитні картки для працівників: що з ПДФО? URL: <https://news.dtk.ua/taxation/pdf/70874> (дата звернення: 29.07.2021).
3. Візитна картка для працівника: що з оподаткуванням? URL: <https://medoc.ua/blog/vizitna-kartka-dlja-pracivnika-shho-z-opodatkuvannjam> (дата звернення: 05.08.2021).
4. Візитівка – знову додаткове благо. URL: <https://profpressa.com/news/vizitivka-znovu-dodatkove-blago> (дата звернення: 06.08.2021).
5. Єгорова Ю. Візитні картки – не благо для працівників. URL: <https://online.dtk.ua/Book/%C2%AB%D0%94%D0%>

- 9A%C2%BB%20%E2%84%9603-2014.epub/navPoint-7 (дата звернення: 05.08.2021).
- Вартість візиток для працівників, на думку ДФС, обкладається ПДФО. URL: <http://www.omp-tax.com.ua/ua/main-menu-rol-gosudar-stvennoj-regulyatornoj-sluzhby-v-zashhite-prav-nalogoplatelshhikov-/vartist-vizitok-dlya-pracivnikiv-na-dumku-dfs-obkladayetsya-pdf.html> (дата звернення: 03.08.2021).
  - Отримав візитку – сплати ПДФО: позиція ДФСУ. URL: <https://taxlink.ua/ua/news/otrimav-vizitku-splati-pdf-pozicija-dfsu.htm> (дата звернення: 06.08.2021).
  - Мінфін розкритикував ДФС за податок на візитки. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/pdf/37649> (дата звернення: 05.08.2021).
  - Словник української мови : в 11 т. / за ред. І. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980. URL: <http://www.inmo.org.ua/sum.html?wrд> (дата звернення: 06.08.2021).
  - Первые визитки: когда появились и история возникновения визитных карточек. URL: <https://offset.moscow/a239824-pervye-vizitki-kogda.html> (дата звернення: 06.08.2021).
  - Види візитних карток. URL: [https://www.kulikoff.com.ua/articles\\_view/vidi-vizitnih-kartok](https://www.kulikoff.com.ua/articles_view/vidi-vizitnih-kartok) (дата звернення: 06.08.2021).
  - Про рекламу : Закон України зі змінами та доповненнями від 30 червня 2021 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96> (дата звернення: 06.08.2021).
  - Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 06.08.2021).
  - Бубирь І. Обліковуємо витрати на рекламу. URL: [http://cons.parus.ua/\\_d.asp?r=0AACId83950920907a121102c897df89e23b0](http://cons.parus.ua/_d.asp?r=0AACId83950920907a121102c897df89e23b0) (дата звернення: 07.08.2021).
  - Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України зі змінами та доповненнями від 14 липня 2020 р. № 776-IX. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 08.08.2021).
  - Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9 «Запаси» : Наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 09.08.2021).
  - able at: <https://medoc.ua/blog/vizitna-kartka-dlja-pracivnika-shho-z-opodatkovannjam> (accessed 5 August 2021).
  - Vizytivka – znovu dodatkove blaho [Business card – again an additional benefit]. Available at: <https://propressa.com/news/vizytivka-znovu-dodatkove-blaho> (accessed 6 August 2021).
  - Yehorova Yu. (2021). Vizytivni kartky – ne blaho dlia pratsivnykiv [Business cards are not good for employees]. Available at: <https://online.dtki.ua/Book/%C2%AB%D0%94%D0%9A%C2%BB%20%E2%84%9603-2014.epub/navPoint-7> (accessed 5 August 2021).
  - Vartist vizytok dlia pratsivnykiv, na dumku DFS, obkladaietsia PDFO [The cost of business cards for employees, according to the SFS, is subject to personal income tax]. Available at: <http://www.omp-tax.com.ua/ua/main-menu-rol-gosudarstvennoj-regulyatornoj-sluzhby-v-zashhite-prav-nalogoplatelshhikov-/vartist-vizitok-dlya-pracivnikiv-na-dumku-dfs-obkladayetsya-pdf.html> (accessed 3 August 2021).
  - Otrymav vizytku – splaty PDFO: pozytsiia DFSU [Received a business card – PIT payments: SFSU position]. Available at: <https://taxlink.ua/ua/news/otrimav-vizitku-splati-pdf-poziycja-dfsu.htm> (accessed 6 August 2021).
  - Minfin rozkrytykuvav DFS za podatok na vizytky [The Ministry of Finance criticized the SFS for the tax on business cards]. Available at: <https://news.dtki.ua/taxation/pdf/37649> (accessed 5 August 2021).
  - Bilodid I. (ed.) (1970–1980) Slovyk ukrainskoi movy: v 11 t. [Dictionary of the Ukrainian language]. Kyiv: Naukova dumka. Available at: <http://www.inmo.org.ua/sum.html?wrд> (accessed 6 August 2021).
  - Pervye vizitki kogda poyavilis' i istoriya vznikoveniya vizitnykh kartochek [The first business cards when the history of the emergence of business cards appeared]. Available at: <https://offset.moscow/a239824-pervye-vizitki-kogda.html> (accessed 6 August 2021).
  - Vydy vizytnykh kartok [Types of business cards]. Available at: [https://www.kulikoff.com.ua/articles\\_view/vidi-vizitnih-kartok](https://www.kulikoff.com.ua/articles_view/vidi-vizitnih-kartok) (accessed 6 August 2021).
  - The Verkhovna Rada of Ukraine (1996) The Law of Ukraine “On Advertising” as amended and supplemented on 30.06.2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96> (accessed 6 August 2021).
  - The Verkhovna Rada of Ukraine (2011) Tax Code of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 6 August 2021).
  - Bubyr I. (2016) Oblikovuiemo vytratny na reklamu [We take into account the cost of advertising]. Available at: [http://cons.parus.ua/\\_d.asp?r=0AACId83950920907a121102c897df89e23b0](http://cons.parus.ua/_d.asp?r=0AACId83950920907a121102c897df89e23b0) (accessed 7 August 2021).
  - The Verkhovna Rada of Ukraine (1999) The Law of Ukraine “About accounting and financial reporting in Ukraine”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed 8 August 2021).
  - The decree for the Ministry of Finance Ukraine no. 246 dated October 20 (1999) Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku № 9 “Zapasy” [National Regulation (Standard) of Accounting № 9 “Inventories”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (accessed 9 August 2021).

#### REFERENCES:

- Chy opodatkovuvaty PDFO vyhotovlenu vizytivku dlia pratsivnyka? [Whether to tax the personal income tax made by the business card for the employee?]. Available at: <https://news.dtki.ua/taxation/pdf/68300> (accessed 6 August 2021).
- Vyhotovyly vizytivni kartky dlia pratsivnykiv: shcho z PDFO? [Made business cards for employees: what about personal income tax?]. Available at: <https://news.dtki.ua/taxation/pdf/70874> (accessed 29 July 2021).
- Vizytivna kartka dlia pratsivnyka: shcho z opodatkovanniam? [Business card for the employee: what about taxation?]. Avail-

УДК 657.21:657.471

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-14>**Костякова А.А.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
Таврійського державного агротехнологічного  
університету імені Дмитра Моторного***Kostyakova Anna***PhD in Economics, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

## ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ В ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА: ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЬ

### TARGETED APPROACH TO COST CLASSIFICATION IN THE CROP INDUSTRY: PLANNING, MANAGEMENT AND CONTROL

#### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена дослідженню цільового (функціонального) підходу до класифікації витрат виробництва, зокрема в аспекті планування, управління, контролю та регулювання, з урахуванням особливостей вирощування продукції рослинництва. Досліджено залежність та вплив технологічних особливостей вирощування продукції рослинництва на розмір та поведінку витрат під час групування на змінні та постійні. Доведено важливість врахування концепції «центрів відповідальності» під час контролю та регулювання витрат, важливість відокремлення цього поняття від поняття місця виникнення витрат у межах цілей, охоплення та відповідальності. Наведено приклади розмежування між місцями виникнення витрат і центрами відповідальності в галузі рослинництва. Розглянуто доцільність процесу бюджетування та його роль під час групування витрат на планові та позапланові. Запропоновано важливість обліку та групування витрат на продуктивні та непродуктивні витрати в рослинництві.

**Ключові слова:** витрати, класифікація витрат, облік, рослинництво, планування, контроль.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию целевого (функционального) подхода к классификации издержек производства, в частности в аспекте планирования, управления, контроля и регулирования, с учетом особенностей выращивания продукции растениеводства. Исследованы зависимость и влияние технологических особенностей выращивания продукции растениеводства на размер и поведение затрат при группировке на переменные и постоянные. Доказаны важность учета концепции «центров ответственности» при контроле и регулировании расходов, важность отделения этого понятия от понятия места возникновения затрат в пределах целей, охвата и ответственности. Приведены примеры разграничения между местами возникновения затрат и центрами ответственности в области растениеводства. Рассмотрены целесообразность процесса бюджетирования и его роль при группировке затрат на плановые и внеплановые. Предложено важность учета и группировки затрат на производительные и непроизводительные затраты в растениеводстве.

**Ключевые слова:** затраты, классификация расходов, учет, растениеводство, планирование, контроль.

#### ANNOTATION

One of the most important management aspects of cost accounting is their classification. It is for the correct organization of cost accounting production in accordance with their features, composition and value in production process, as well as for the needs of control, analysis, calculation cost and cost management are divided into groups on the basis of which are determined by

the purpose of classification or the target approach. The issue of classification of production costs in economics has long been given considerable attention. However, a single classification of costs that would satisfy all researchers and practitioners has not yet been developed. Most domestic and foreign scientists consider the classification of costs, taking into account the economic processes of industrial enterprises, ignoring agriculture, which has specific features. The article is devoted to the study of the target (functional) approach to the classification of production costs, in particular in the aspect of planning, management, control and regulation, taking into account the peculiarities of growing crop products. The dependence and influence of technological features of crop production on the size and behavior of costs when grouped into variables and constants are studied. The study concluded that, taking into account the technological features of growing crop products, costs during the growing season of crop production are determined by the cultivated area under a particular crop, and during harvesting and primary processing – the volume of production of a particular product. The importance of taking into account the concept of “responsibility centers” in the control and regulation of costs, the importance of separating this concept from the concept of the place of origin of costs within the objectives, coverage and responsibility. Examples of the distinction between cost centers and centers of responsibility in the field of crop production are given. The expediency of the budgeting process and its role in grouping costs into planned and unscheduled are considered. The importance of accounting and grouping of costs for productive and unproductive costs in crop production is proposed.

**Key words:** costs, classification of costs, accounting, crop production, planning, control.

**Постановка проблеми.** У процесі виробничо-фінансової діяльності між суб'єктом та об'єктом управління реалізуються функціональні зв'язки, які виражаються в потоках інформації між керуючою і керованою системами. Дієва інформація формується на підставі правильної організації обліку витрат відповідно до особливостей, складу та значення в процесі виробництва з урахуванням цілей контролю, аналізу, обчислення собівартості продукції тощо, тобто для досягнення цих установок та управління витратами загалом доцільно розподіляти (класифікувати) витрати за ознаками, які регламентує саме західний цільовий (функціональний) підхід [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню групування витрат та їх класифікації



за різницями ознаками протягом тривалого часу приділялася значна увага, але серед учених та практиків досі так і не сформувалася спільна позиція щодо класифікації витрат задля використання даних за ознаками «планування і прийняття управлінських рішень» та «контроль виконання і регулювання». Ця проблема є предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, таких як П.Й. Атамас, Т.В. Давидюк, В.Б. Івашкевич, В.Б. Моссаковський, К. Друрі, Ч. Хорнгрэн.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте окремі питання потребують подальшого вдосконалення та уточнення з урахуванням того, що у вітчизняному обліку на практиці переважає калькуляційний підхід, націлений, зокрема, на обчислення собівартості продукції (робіт, послуг), а ніяк не на планування, управління та контроль.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування класифікації витрат за функціональним підходом для правильного розуміння призначення витрат у процесі планування, управління та контролю, яка орієнтована на галузеві особливості вирощування продукції рослинництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цей матеріал є продовженням опублікованого надбання наукової праці [2] і має на меті розглянути більш детально класифікаційні ознаки групування витрат для планування, прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання витрат у галузі рослинництва. Нами буде зроблено акцент на групи витрат, які реагують на вплив галузевих особливостей вирощування продукції рослинництва під час відношення до класифікаційних ознак в ході групування витрат за напрямками планування, прийняття управлінських рішень у процесі виробництва, контролю та регулювання.

Враховуючи галузеві особливості галузі рослинництва, вважаємо, що під час групування витрат за ознакою планування та прийняття рішень доцільно приділяти увагу показнику, що впливає на поведінку та розмір витрат, а саме обсягу виробництва. В економічній літературі майже всі автори дотримуються думки про поділ витрат на змінні та постійні. Як правило, змінними є такі витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, загальний розмір яких зростає або зменшується прямо пропорційно зміні обсягу виробництва. Постійні витрати – це витрати, загальна величина яких залишається незмінною за зміни обсягу діяльності [3, с. 156, 158].

Оскільки в сільському господарстві виробничий цикл для більшості продукції становить один рік, то доцільно розглядати саме цей період для визначення того, які з витрат правомірно відносити до постійних, а які – до змінних.

Треба відзначити, що розподіл витрат на постійні та змінні не зовсім поширений на вітчизняній практиці. Якщо розглянути міжнародну

практику бухгалтерського обліку, то розподіл витрат на постійні та змінні обумовлений поведінкою витрат, тобто витрати по-різному реагують на зміни обсягу виробництва. Так, одні витрати змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва, другі – стрибкоподібно, а треті не істотно залежать від обсягу виробництва, залишаючись іноді незмінними або змінюючись незначно. За інших рівних умов змінні витрати змінюються відносно зміни обсягу отриманої продукції або виконаних робіт. Частка постійних витрат у цій ситуації в загальному обсязі витрат виробництва тим менше, чим більше отримано продукції у звітному періоді, і навпаки. Отже, розподіл витрат на постійні та змінні в сезонних галузях сільського господарства має велике значення, що пов'язано з можливістю визначити динамічність і залежність витрат від різних факторів, здійснювати оперативний аналіз та контроль за витратами підрозділів господарства, виявляти роль та місце окремих видів витрат у процесі виробництва, а також застосовувати обґрунтовані управлінські рішення щодо зниження собівартості продукції (робіт, послуг).

Одночасно поділ витрат відносно обсягу виробництва на змінні та постійні є умовним. Так, пряма пропорційність змінних витрат прослідковується не завжди, наприклад, за перевитрат насіння, добрив, засобів захисту рослин витрати зростають швидше, ніж обсяг продукції. В іншій ситуації, навпаки, за економічного витрачання засобів під час інтенсивного господарювання ці ж витрати можуть проявити себе як регресивні, тобто вони відстають від росту обсягу виробництва. Деякі витрати будуть змінюватися стрибкоподібно. Крім того, в сільському господарстві обсяги виробництва продукції інколи відомі лише тільки після збирання врожаю, тобто використання зазначеної класифікації витрат у кінці виробничого циклу приносить мало користі для прийняття управлінських рішень. У рослинницьких галузях часто збір урожаю не залежить від обсягу виконаних робіт, тобто під час вирощування сільськогосподарських культур сума одних витрат визначається обсягом робіт, а сума інших – виходом продукції [4, с. 43–44]. Розробки вітчизняних та зарубіжних практиків дають змогу дійти висновку, що з огляду на технологічні особливості вирощування продукції рослинництва витрати протягом вегетаційного періоду виробництва продукції рослинництва визначаються обробленою площею посіву під конкретну культуру, а в період збирання врожаю та первинної обробки продукції – обсягом виробництва конкретної продукції [4, с. 43–44; 5, с. 397–398].

Отже, вважаємо, що витрати відносно обсягу виробництва в галузі рослинництва на першому етапі (до визначення валової продукції) визначаються обробленою площею під культурою, а на другому етапі (після визначення або встановлення валового виробництва продукції) – обся-



гом виробленої продукції. Всі інші витрати є постійними, тому витрати рослинництва залежно від обсягу виробництва доцільно групувати на змінні, умовно змінні, постійні.

У п. 3.5 Методичних рекомендацій № 132 [6] ці групи названі дещо по-іншому, а саме: «змінні витрати діляться на пропорційні, величина яких визначається обсягом одержаної продукції, та непропорційні, величина яких залежить від обсягу виконаних робіт чи поголів'я тварин; до постійних належать витрати, величина яких не залежить ні від кількості продукції, ні від поголів'я чи обсягу виконаних робіт». Отже, наведений поділ витрат давно використовується на практиці під час складання технологічних карт та розроблення планових завдань структурним підрозділам у рослинництві.

Уточнимо назви цих витрат, враховуючи вищенаведене:

– змінні витрати – це витрати на виробництво продукції рослинництва, що змінюються загалом та прямо пропорційно функціональним змінам діяльності, тобто безпосередньо залежать від кількості одержаної продукції, зокрема оплата праці з відрахуваннями на соціальні заходи, що нарахована працівникам за вироблену продукцію (зарплата комбайнера за зібраний урожай); вартість робіт автотранспорту на перевезення врожаю; оплата праці робітників, що обслуговують основні засоби вузькоспеціалізованого призначення, а також частина робіт і послуг, пов'язаних із транспортуванням врожаю в період збирання, а також витрати на первинну його обробку; ці витрати пропорційні кількості виробленої продукції;

– умовно змінні витрати – це витрати на виробництво продукції рослинництва, що визначаються посівною площею певної сільськогосподарської культури, зокрема оплата праці з відрахуваннями на соціальні заходи, нарахована працівникам за обсяги виконаних робіт; витрати на насіння та посадковий матеріал, добрива, засоби захисту рослин, пально-мастильні матеріали; частина робіт вантажного автотранспорту, транспортних робіт тракторів, гужового транспорту в розрахунку на обсяги виконаних робіт; водопостачання, тобто величина таких витрат залежить від обсягу виконаних робіт у рослинництві, а саме площі посіву;

– постійні витрати – це витрати на виробництво продукції рослинництва, що залишаються незмінними загалом разом із функціональними

змінами в діяльності виробництва; до них можна віднести оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи бригадирів; амортизацію та орендну плату за основні засоби виробництва; витрати на ремонт основних засобів.

Під час класифікації витрат слід виходити з їхньої поведінки, тобто реагування на зміни в процесі діяльності певного центру відповідальності. Водночас одні витрати мають об'єктивний характер, тобто не залежать від рішень менеджерів, а інші піддаються їхньому впливу. З огляду на це витрати поділяються на релевантні, на величину яких можуть впливати рішення менеджерів, та нерелевантні, на які менеджери відповідного центру відповідальності впливати не можуть [7, с. 156].

Розгляд різних варіантів альтернативних рішень вимагає врахування не лише дійсних (реальних), але й можливих затрат (втрат).

Дійсні витрати – це витрати, які вимагають сплати грошей або витрачання інших активів. Ці витрати відображаються в бухгалтерських регістрах за ступенем їх виникнення [3, с. 154].

Можливі (альтернативні) затрати (втрати) – це вигода, яка втрачається, коли вибір одного напряму дії вимагає відмовлення від альтернативного рішення. Можливі затрати не відображаються в облікових регістрах, їх беруть до уваги тільки в разі використання обмежених ресурсів, тобто ці витрати мають велике значення під час прийняття управлінського рішення щодо прибутковості виробництва за наявності альтернативного рішення [3, с. 154].

Наприклад, підприємство розглядає альтернативу використання вільних коштів: покласти їх у банк на депозит, придбати цінні папери або комбайн та здати його в оренду (табл. 1).

Наступний аспект класифікації витрат має на меті контроль виконання і регулювання, а також відіграє вирішальне значення для управління витратами щодо узгодження організаційної структури підприємства загалом та надання окремим підрозділам повноважень щодо контролю та регулювання за результатами діяльності зокрема, тобто подальшою тенденцією розвитку теорії обліку витрат та їх класифікації стало розроблення систем, що допомагали не лише визначати витрати, але й більш повно контролювати та регулювати використання ресурсів. До неї слід віднести концепцію «центрів відповідальності», сформульовану Ч. Хорнгреном [8]. Їх склад залежить від цілей і завдань, поставле-

Таблиця 1

## Аналіз варіантів альтернативних рішень

Види витрат	Варіант 1 <i>Покласти кошти на депозит</i>	Варіант 2 <i>Придбати акції</i>	Варіант 3 <i>Придбати комбайн і здати його в оренду</i>
Дійсні	Плата за відкриття депозиту	Вартість акцій	Вартість комбайна
Альтернативні (можливі, уявні)	Втрата доходу від здачі комбайна в оренду або втрата доходу від дивідендів	Втрата доходу від здачі комбайна в оренду або втрата доходу від відсотків	Втрата доходу від дивідендів або втрата доходу від відсотків

Джерело: авторська розробка

них керівником задля контролю за витратами та їх регулюванням, а рівень відповідальності керівника залежить від розміру центру відповідальності.

За цих умов реалізується одна з основних функцій обліку, а саме контрольна, тобто «фінансово-економічна стійкість підприємства визначається тим, що результативність використання витрат виробництва оцінюється з позицій відповідності планам, нормам, стандартам, котрі регламентують стан даних витрат і характер їх зміни» [9, с. 35].

Для налагодження контролю діяльності та оцінювання роботи керівників центрів відповідальності вирішальне значення має поділ витрат на контрольовані та неконтрольовані.

Контрольовані – це витрати, які менеджер може контролювати або чинити певний вплив безпосередньо на місцях їх виникнення, а неконтрольовані – це витрати, які не входять у компетенцію менеджера на місцях їх виникнення, або він не може впливати на їх величину, тобто практичний розподіл витрат на контрольовані та неконтрольовані залежить від сфери повноважень менеджера. Одні й ті самі витрати можуть бути контрольованими керівником відділення підприємства та неконтрольованими з боку керівника підрозділу того ж відділення.

Водночас слід відзначити, що сутність поняття «центри відповідальності» слід відокремлювати від поняття «місце виникнення (формування) витрат» внаслідок їхньої подібності [8, с. 68–69]. Окремі автори не бачать різниці між центрами відповідальності та місцями виникнення витрат [10, с. 20]. Інші стверджують, що «місце витрат» та «центр відповідальності» – це різні поняття [11; 12]. Центр відповідальності, як правило, охоплює декілька місць витрат та завжди припускає необхідність обліку не тільки витрат, але й обсягу виробничої діяльності [11, с. 85], тобто необхідно враховувати різницю цілей, які ставляться перед місцями виникнення витрат та центрами відповідальності: «в першому випадку основна мета – забезпечення калькулювання <...> в другому – контроль за собівартістю» [12, с. 132]. В.Ф. Палій щодо цього зазначає, що «структура місць виникнення витрат стала основою для формування інформаційної та організаційної моделі будь-якого підприємства, але зараз це питання вирішується по-іншому: через так звані центри відповідальності. Центр відповідальності – це не структурний підрозділ, у якому виникають які-небудь витрати або доходи тощо, а структурна одиниця, яка виникає як результат децентралізації та делегування відповідальності від вищих рівнів управління до нижчих. Якщо вищий менеджмент не делегує свої функції і частину відповідальності і, відповідно, прав на більш низькі рівні управління, то в принципі виділити центр відповідальності неможливо» [12, с. 52, 53].

В.Б Івашкевич визначає місце виникнення витрат таким чином: «виробнича ланка (відокремлений підрозділ) підприємства, яка здійснює виробничі витрати згідно з технологічною схемою виготовлення продукції. Місцем витрат є ті робочі місця, на яких виконуються відповідні технологічні операції, а також виробничі бригади. Найбільш ефективним є місце витрат, яке відповідає виконанню пов'язаних із ним технологічних, обслуговуючих, управлінських операцій з виробництва конкретної продукції. Аналітичний облік за місцями виникнення витрат відбувається в рамках чинної ієрархічної підлеглості (цех – дільниця – бригада)» [13, с. 56, 57].

Місця виникнення витрат підрозділяються на виробничі, обслуговуючі та умовні [14, с. 85]. До виробничих місць у рослинництві, можна віднести поля, теплиці, що призначені для вирощування сільськогосподарських культур, ремонтні майстерні, насосні станції; до обслуговуючих – склади, лабораторії та служби управління; до умовних – витрати, що не пов'язані з конкретними структурними підрозділами (адміністративно-управлінські витрати цеха рослинництва) (рис. 1).

Досвід зарубіжних підприємств свідчить про те, що центри відповідальності також можуть класифікуватися за обсягом повноважень (центри витрат, доходів, прибутку, інвестицій) та обов'язків відповідних менеджерів, а також за функціями, що виконує кожен центр (основні та обслуговуючі) [13, с. 56]. У сільськогосподарських підприємствах за обсягом повноважень, як правило, можуть застосовуватися перші три види центрів [15, с. 242], відносно галузі рослинництва – центр витрат і центр прибутку (рис. 2).

В основних місцях виникнення витрат облік витрат здійснюється за об'єктами обліку та калькулювання собівартості продукції рослинництва, в допоміжних та обслуговуючих – за статтями витрат.

Кожен центр відповідальності може включати декілька місць формування (виникнення) витрат, а також контролювати витрати, що здійснюються поза місця формування [13, с. 57], тобто центри відповідальності охоплюють усі витрати структурного підрозділу та місця формування (виникнення) витрат стосовно тільки прямих витрат, а для обчислення собівартості до нього відносять частину загальновиробничих або інших витрат, що підлягають розподілу.

Вирішальне значення для формування управлінської інформації про рівень витрат рослинництва має методика їх групування на підставі даних первинного обліку. Методика цього процесу залежить від рівня управління, мети, з якою здійснюється групування даних, та технічних можливостей використання отриманої інформації. Першим рівнем управління витратами є місце формування (виникнення) витрат, другим рівнем – центр відповідальності за ці витрати, тобто в першому випадку йдеться про те, де дій-



Рис. 1. Організація обліку за місцями формування (виникнення) витрат у рослинництві

Джерело: адаптовано з [12]



Рис. 2. Центри відповідальності сільськогосподарського підприємства з виробництва продукції рослинництва

Джерело: авторська розробка

сно виникають витрати, в другому – хто саме несе за них відповідальність. Облікова інформація повинна групуватися саме за цими рівнями.

Вважаємо за доцільне під місцями формування (виникнення) витрат рослинництва розуміти поля, культури, види робіт та окремі витрати загальнобригадного характеру, а під центром відповідальності – бригаду (теплицю або інший підрозділ), на галузевому рівні та загалом по підприємству – загальновиробничі (адміністративні) витрати, які мають контролюватися керівництвом галузі або підприємства загалом. Таке групування витрат націлене на покращення планування, контролю та аналізу окремих груп та видів витрат і дасть змогу більш достовірно та об'єктивно оцінювати діяльність структурних підрозділів.

Нині задля раціонального функціонування суб'єктів господарювання існує потреба в плануванні (бюджетуванні) господарської виробничої діяльності. В господарствах витрати за цією ознакою доцільно групувати на планові (нормативні) витрати та позапланові, які не були передбачені під час бюджетування. Такий поділ витрат дасть змогу більш детально аналізувати витрати саме за місцями їх виникнення.

Задля поліпшення інформаційного забезпечення контролю витрат, їх аналізу та управління ними матеріальні та трудові витрати в рослинництві доцільно зіставляти з обсягами витрат продукції рослинництва саме в розрізі структурних одиниць. Істотним фактором, що має вплив на собівартість продукції рослинництва, є втрати продукції від часткової загибе-

лі посівів, недобору врожаю, зниження якості продукції та її біологічного псування [16, с. 82; 17, с. 42–43].

Проведені дослідження [2] свідчать про те, що під час побудови обліку витрат і виходу продукції рослинництва необхідно формувати дані про понесені втрати в процесі вирощування, збирання, зберігання та реалізації продукції рослинництва. Такий підхід дасть змогу врахувати не тільки продуктивні витрати, але й непродуктивні та надзвичайні (непередбачувані) витрати (втрати).

Продуктивними витратами виробництва слід вважати витрати, що пов'язані з дотриманням технології вирощування продукції рослинництва, тобто витрати, що приводять до отримання запланованого кількісного обсягу виробництва продукції відповідної якості та обґрунтованого визначення собівартості продукції.

Непродуктивні витрати (втрати в обліку) – це виробничі втрати протягом виробничого процесу, що виникають через недосконалість організації виробництва та недотримання технології вирощування продукції рослинництва (повна або часткова втрата насіння та посівів внаслідок використання старої техніки та неякісної підготовки ґрунту, недобір врожаю, зниження якості продукції, біологічні втрати продукції), тобто витрати, здійснення яких не дає змогу отримати запланований кількісний обсяг виробництва продукції відповідної якості та вимагає визначення розміру відшкодування за рахунок винних осіб (центрів відповідальності).

Надзвичайні витрати (непередбачувані втрати) – це виробничі втрати протягом виробничого процесу, що виникають від надзвичайних (непередбачених) подій (стихійні лиха, техногенні аварії тощо) та призводять до недобору продукції, а також які потрібно понести для ліквідації наслідків стихійного лиха та інших подій. Ці втрати відшкодовуються за рахунок інших джерел або не відшкодовуються зовсім.

**Висновки.** В процесі дослідження дуже чітко та обґрунтовано відображено вплив галузевих особливостей вирощування продукції рослинництва на групування витрат за функціональним підходом. Запропоновано удосконалити класифікацію витрат виробництва у рослинництві, зокрема, шляхом введення до складу традиційних ознак уточнених нових, а саме за відношенням до обсягу виробництва (змінні, умовно змінні та постійні); за ефективністю впливу на виробництво (продуктивні витрати, непродуктивні витрати (втрати), надзвичайні витрати (непередбачувані втрати)); розмежування витрат за центрами відповідальності та місцями їх виникнення. Наведена класифікація витрат і втрат дасть змогу врахувати їх за кожним технологічним циклом вирощування продукції рослинництва та задовольнить інформаційні потреби системи управління та контролю.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Костякова А.А. Класифікація витрат виробництва в рослинництві за цільовим підходом. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2017. № 2(9). С. 306–314.
2. Костякова А.А. Економічна природа втрат виробництва продукції рослинництва: сутність, класифікація, види. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2011. № 2(14). С. 134–139.
3. Бухгалтерський управлінський облік : підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф.Ф. Бутинець, Т.В. Давидюк, З.Ф. Канурна та ін. Житомир : Рута, 2005. 480 с.
4. Моссаковський В.Б., Томчук О.Ф. Удосконалення обліку та контролю витрат в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 1998. № 3. С. 42–46.
5. Хоружий Л.И. Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве. Москва : Финансы и статистика, 2004. 496 с.
6. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств : Наказ Міністерства аграрної політики України від 18 травня 2001 р. № 132. URL: <http://zakon.nau.ua/doc>
7. Гарасим П.М., Давидович І.Є., Хомин П.Я. Управлінський облік на підприємстві (методика ведення) : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 270 с.
8. Хорнгрен Ч., Фостер Дж. Бухгалтерський учет: управленческий аспект. Москва : Финансы и статистика, 1995. 415 с.
9. Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Методы управления стоимостью и анализ затрат. Санкт-Петербург : Пергамент, 1998. 496 с.
10. Блатов Н.А. Основы промышленного учета и калькуляции. Москва : ГОНТИ, 1939. 371 с.
11. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский учет в условиях совершенствования хозяйственного механизма. Москва : Финансы и статистика, 1982. 185 с.
12. Палий В.Ф. Развитие методологии управленческого учета. *Бухгалтерский учет*. 2004. № 12. С. 52–55.
13. Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования. *Бухгалтерский учет*. 2000. № 5. С. 56–59.
14. Мишин Ю.А. Организация внутрипроизводственного управленческого учета на предприятии. Краснодар : КубГУ, 2002. 216 с.
15. Моссаковський В.Б. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в Україні : монографія. Київ : Інтерпрес ЛТД, 2009. 326 с.
16. Зиновьев Ф.В., Куценко И.Н., Шевченко В.Н.. Методика оценки потерь в сфере агропромышленного комплекса. Симферополь, 1999. 190 с.
17. Ярмоленко В.П. Об учете производственных потерь. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 1993. № 9. С. 42–43.

#### REFERENCES:

1. Kostjakova A.A. (2017) Klyasyfikacija vytrat vyrobnyctva v roslinnyctvi za ciljovym pidkhdohom [Classification of production costs in crop production according to the target approach]. *Zbirnyk naukovykh pracj Tavrijskoghho derzhavnoghho aghro-tekhnologhichnogho universytetu (Ekonomichni nauky)*, vol. 2(9), pp. 306–314.



2. Kostjakova A.A. (2011) Ekonomichna pryroda vtrat vyrobnyctva produkciji roslynnyctva: sutnistj, klasyfikacija, vydy [Economic nature of losses of crop production: essence, classification, types]. *Zbirnyk naukovykh pracj Tavrijskogho derzhavnogho aghrotekhnologhichnogho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 2(14), pp. 134–139.
3. F.F. Butynecj, T.V. Davydjuk, Z.F. Kanurna (2005) *Bukhghalterskij upravlinsjkyj oblik: pidručnyk dlja studentiv specialnosti "Oblik i audit" vyshhykh navchaljnykh zakladiv* [Management accounting: a textbook for students majoring in "Accounting and Auditing" in higher education]. Zhytomyr: Ruta, p. 480. (in Ukrainian)
4. Mossakovskij V.B., Tomchuk O.F. (1998) Udoskonalennja obliku ta kontrolju vytrat v siljsjoghospodarsjkykh pidpryjemstvakh [Improving cost accounting and control in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 42–46.
5. Khoruzhij L.Y. (2004) *Problemy teoryi, metodologhyy, metodyky y orghanyzacyi upravlencheskogho ucheta v seljskom khozjajstve* [Problems of theory, methodology, methodology and organization of management accounting in agriculture]. Moscow: Fynansy y statystyka, 496 p. (in Russian)
- The decree for the Ministerstva aghrarnoji polityky Ukrajinny no. 132 dated May 18 (2001) *Metodychni rekomendaciji z planuvannja, obliku i kaljkuljuvannja sobivartosti produkciji (robit, poslugh) siljsjoghospodarsjkykh pidpryjemstv* [Methodical recommendations on planning, accounting and calculation of the cost of products (works, services) of agricultural enterprises]. Available at: <http://zakon.nau.ua/doc>
6. Gharasym P.M., Davydovych I.Je., Khomyn P.Ja. (2001) *Upravlinsjkyj oblik na pidpryjemstvi (metodyka vedennja)* [Management accounting at the enterprise (methods of conducting)]: monoghrafija. Ternopilj: Ekonomichna dumka, 270 p.
7. Khorngren Ch., Foster Dzh. (1995) *Bukhghalterskij uchet: upravlencheskij aspekt* [Accounting: management aspect]. Moscow: Fynansy y statystyka, 415 p. (in Russian)
8. Shym Dzh.K., Syghel Dzh.Gh. (1998) *Metody upravlenjja stoymostju y analiz zatrat* [Cost management techniques and cost analysis]. SPb.: Perghament, 496 p. (in Russian)
9. Blatov N.A. (1939) *Osnovy promyshlennogho ucheta y kaljkuljacyi* [Basics of industrial accounting and costing]. Moscow: GhONTY, 371 p. (in Russian)
10. Yvashkevych V.B. (1982) *Bukhghalterskij uchet v uslovyjakh sovershenstvovanyja khozjajstvennogho mekhanyzma* [Accounting in the context of improving the economic mechanism]. Moscow: Fynansy y statystyka, 185 p. (in Russian)
11. Palyj V.F. (2004) Razvytye metodologhyy upravlencheskogho ucheta [Development of management accounting methodology]. *Bukhghalterskij uchet*, vol. 12, pp. 52–55.
12. Yvashkevych V.B. (2000) Orghanyzacyja upravlencheskogho ucheta po centram otvetstvennosti y mestam formirovanyja [Organization of management accounting by centers of responsibility and places of formation]. *Bukhghalterskij uchet*, vol. 5, pp. 56–59.
13. Myshyn Ju.A. (2002) *Orghanyzacyja vnutryproyvodstvennogho upravlencheskogho ucheta na predpryjatij* [Organization of in-house management accounting at the enterprise]. Krasnodar: KubGhU, 216 p. (in Russian)
14. Mossakovskij V.B. (2009) *Stan ta perspektyvy rozvytku bukhhalterskogho obliku v Ukrajinii* [Status and prospects of accounting development in Ukraine]: monoghrafija. Kyiv: Interpres LTD, 326 p.
15. Zynovijev F.V., Kucenko Y.N., Shevchenko V.N. (1999) *Metodyka ocenky poterj v sfere aghropromyshlennogho kompleksa* [Methodology for assessing losses in the agricultural sector]. Symferopolj, 190 p. (in Ukrainian)
16. Jarmolenko V.P. (1993) Ob uchete proyvodstvennykh poterj [On accounting for production losses]. *Ekonomyka seljskohozjajstvennykh y pererabatyvajushykh predpryjatij*, vol. 9, pp. 42–43.

УДК 330.131.7:658

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-15>**Тесак О.В.***кандидат економічних наук, старший викладач,  
старший викладач кафедри обліку та аналізу  
Національного університету «Львівська політехніка»***Tesak Oleksandra***Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Analysis  
Lviv Polytechnic National University*

## ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

## FORMATION OF ACCOUNTING POLICY ON THE COSTS OF THE ENTERPRISE

### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено особливості поняття «облікова політика», основні складові частини облікової політики підприємства та встановлено основні елементи облікової політики щодо обліку витрат. У статті розкрито особливості формування облікової політики щодо витрат підприємства. Облікова політика є базою організації бухгалтерського обліку, що розкриває порядок відтворення операцій за всіма об'єктами обліку, включаючи облік витрат. Розглянуто Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16, яким регламентуються організація та ведення бухгалтерського обліку витрат. У статті визначено сутність поняття «витрати», досліджено основні об'єкти обліку витрат. Розглянуто основні елементи облікової політики щодо витрат, які подані у розпорядчому документі. Однією з найважливіших ділянок обліку на підприємстві є облік витрат підприємства. Визначено, що витрати є важливим чинником формування цін на продукцію, формулювання фінансових результатів діяльності підприємства. Витрати є невід'ємною частиною будь-якої системи і потребують постійного контролю, аналізу та за необхідності категоричного урегулювання. У процесі дослідження встановлено, що одним із змістовних елементів облікової політики є формулювання способу обліку транспортно-заготівельних витрат. Відповідно до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16, загальновиробничі витрати діляться на постійні та змінні загальновиробничі. Досліджено, що для забезпечення обліку витрат у межах розподілу їх між певними процесами, видами продукції виробництва Планом рахунків визначено рахунки класів 8 та 9. Підвищення рівня собівартості продукції, дієвість управління виробничо-господарським процесом та зменшення витрат є значущими показниками діяльності підприємства, які безпосередньо пов'язані з отриманням прибутку, що є метою їх функціонування. Загалом варто підкреслити, що витрати підприємства – це цілісність усіх ресурсів на виробництво того чи іншого продукту.

**Ключові слова:** облікова політика, витрати, управлінський облік, підприємство, бухгалтерський облік, складові частини облікової політики.

### АННОТАЦІЯ

В статье исследованы особенности понятия «учетная политика», основные составляющие учетной политики предприятия и установлены основные элементы учетной политики касательно учета расходов. Согласно П(С)БУ, под расходами понимают уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов или увеличения обязательств, которые приводят к уменьшению собственного капитала. В бухгалтерском учете расходы отражаются при соблюдении определенных условий. Расходы признаются расходами определенного периода одновременно с признанием дохода, для получения которого они осуществлены. Это соответствует принципам Международных стандартов финансовой отчетности и применяемому в национальных стандартах принципу начисления и соответствия доходов и расходов. Если расходы невозможно прямо связать с доходами определенного периода, то они отражаются в составе расходов того от-

четного периода, в котором они были осуществлены. В процессе управления затратами основное внимание сосредотачивается на минимизации их общего объема. Наибольшее значение при этом приобретает оперативность получения информации о затратах, что позволяет вмешиваться в производственный процесс с целью его оптимизации, предупреждать непроизводительные расходы, имеет большое значение в мобилизации резервов производства и повышении его эффективности. Управление затратами позволяет предоставить обобщающую оценку эффективности использования ресурсов и определить резервы увеличения прибыли и снижения цены единицы продукции.

**Ключевые слова:** учетная политика, расходы, управленческий учет, предприятие, бухгалтерский учет, составляющие учетной политики.

### ANNOTATION

The peculiarities of the concept of “accounting policy”, the main components of the accounting policy of the enterprise and the main elements of accounting policy in terms of cost accounting are studied. Accounting policy occupies a central place in the accounting system. The purpose of the accounting policy is to satisfy the interests of the owners of the enterprise and external users of the information. Effective and rational organization of accounting at the enterprise begins with the development of its accounting policy, which provides for the choice of a set of methodical techniques, methods and procedures for organizing and maintaining accounting by the enterprise from among the generally accepted in the state. That is, the accounting policy of a particular enterprise depends on the state policy in the field of accounting. One of the most important areas of accounting at the enterprise is accounting for the costs of the enterprise. According to the BOC, the costs are understood as a decrease in economic benefits as a result of asset withdrawal or an increase in liabilities that lead to a decrease in equity. In accounting, expenses are recorded subject to certain conditions. Expenses are recognized as expenses of a certain period at the same time as recognition of the income for which they were made. This complies with the principles of International Financial Reporting Standards and the principle of accrual and compliance of income and expenses applied in national standards. If costs cannot be directly associated with income for a certain period, they are recorded as part of the expenses of the reporting period in which they were made. In the process of cost management, the focus is on minimizing their total volume. The greatest importance is the efficiency of obtaining information about costs, which allows to interfere in the production process in order to optimize it, to prevent non-production costs, which is of great importance in mobilizing production reserves and increasing its efficiency. Cost management allows you to provide a generalized assessment of the effectiveness of resource use and determine reserves for increasing profits and reducing the price of a unit of products. Costs are an integral part of any system and require constant monitoring, analysis and, if necessary, strict regulation.

**Key words:** accounting policy, expenses, management accounting, enterprise, accounting, components of accounting policy.

**Постановка проблеми.** Прийняття більшості управлінських рішень ґрунтується на зіставленні очікуваних доходів від вжиття певних заходів із витратами, пов'язаними з їх здійсненням. Відомості про види витрат, їх обсяги й динаміку становлять інформаційну базу прийняття рішень щодо формування портфеля замовлень, асортименту продукції, напрямів та обсягів діяльності, управління запасами, ціноутворення, оцінювання інвестиційних проєктів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дискусійні питання облікової політики підприємства розглядаються у працях М.Т. Білухи, П.Є. Житного, В.С. Леня, М.С. Пушкря, В.Г. Швеця, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, М.В. Кужельного та інших науковців. У роботах цих учених розкриваються сутність облікової політики підприємства, основних її аспектів реалізації в практичній діяльності підприємства, особливості формування розпорядчого документа про облікову політику.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значення результатів досліджень науковців, питання формування облікової політики щодо витрат підприємства залишаються не повною мірою дослідженими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні основних положень формування облікової політики щодо організації обліку витрат підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Побудова та функціонування бухгалтерського обліку на підприємстві проводяться на підставі нормативно-правових документів, розроблених органами, на які покладається керівництво. Це забезпечує порівнянність звітної і облікової інформації, її єдність не лише за формою, але й за змістом. Кожне підприємство, виходячи з певних умов своєї роботи, вибирає найбільш доцільний варіант, який забезпечує контроль за ефективним використанням цього ресурсу. Цей вибір становить сутність сучасної облікової політики підприємства.

Необхідність формування облікової політики підприємства в ринкових умовах безпосередньо пов'язана з переорієнтацією обліку на надання своєчасної, достовірної та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності не тільки зовнішнім, але й внутрішнім користувачам для прийняття обґрунтованих рішень. В ринковій економіці бухгалтер повинен забезпечити контроль не лише за збереженням майна, але й за виконанням зобов'язань власника свого підприємства. Формування облікової політики є важливим і непростим завданням, оскільки впливає на фінансові результати й ефективність діяльності кожного підприємства [1, с. 25].

Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлено, що облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [2].

Облікова політика є складовою частиною фінансової звітності і повинна розроблятися самостійно кожним підприємством в Україні, зареєстрованим у встановленому чинним законодавством порядку. Основна її мета полягає в тому, щоби забезпечити одержання достовірної інформації про фінансовий та майновий стан підприємства, результати його діяльності, яка необхідна усім користувачам фінансової звітності для прийняття певних інвестиційних та управлінських рішень.

Сьогодні під час побудови системи бухгалтерського обліку підприємству надається можливість вибору способів оцінювання, складу бухгалтерських рахунків, методів та процедур ведення обліку на окремих його ділянках. Проте самостійність підприємства законодавчо обмежена державним регламентуванням бухгалтерського обліку, яке представлено переліком методик і облікових процедур, що мають допустимі альтернативи. Їх вибір закріплюється відповідною обліковою політикою. Таким чином, важливою складовою частиною обліково-економічної роботи підприємства є вибір та обґрунтування облікової політики, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи бухгалтерського обліку [3, с. 28].

Розділом III «Організація та ведення бухгалтерського обліку» Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» як право підприємства проголошується самостійне встановлення облікової політики одночасно з визначенням форми організації бухгалтерського обліку; розробленням системи управління обліку, звітності і контролю господарських операцій; встановленням правил документообігу і технології оброблення облікової інформації, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку [4, с. 14, 17].

Організація і ведення бухгалтерського обліку витрат регламентується Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» та іншими нормативними документами.

Витрати – це зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками) [5, с. 356].

Витрати підприємства є важливим фактором формування цін на продукцію, впливу на рівень ефективності виробництва, визначення фінансових результатів діяльності підприємства. Систематичне зниження витрат підприємства дає змогу за стабільних ринкових цін збільшувати прибуток на кожну гривню витрат, підвищувати конкурентоспроможність продукції, зміцнювати фінансовий стан підприємства.

Одним із вагомих елементів облікової політики підприємства є облікова політика витрат. Витрати відображаються в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань.

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати», об'єктом витрат можуть бути продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат. Кожен підрозділ підприємства здійснює витрати, і його можна кваліфікувати як центр витрат. Це стосується також невиробничих підрозділів підприємства. При цьому для забезпечення обліку витрат за кожним центром відповідальності необхідно визначитись із робочим планом рахунків, на яких будуть накопичуватись витрати відповідних підрозділів [6, с. 177].

Перелік елементів облікової політики щодо витрат, що має бути відображеним у розпорядчому документі про облікову політику, є більш розширеним.

Зокрема, важливим елементом облікової політики підприємства є визначення способу обліку транспортно-заготівельних витрат. На підприємстві може використовуватися один із таких способів, що передбачені чинним законодавством:

- включення транспортно-заготівельних витрат до первісної вартості запасів у момент їх оприбуткування;

- облік транспортно-заготівельних витрат на окремому субрахунку з їх подальшим розподілом [7, с. 196].

В обліковій політиці для обліку витрат встановлюються такі категорії:

1) класи рахунків, що використовуються для обліку витрат; облік витрат може здійснюватися таким чином:

- за допомогою рахунків класу 9 – для всіх підприємств;

- за допомогою рахунків класу 8 і 9 – для всіх підприємств;

- за допомогою рахунків класу 8 – виключно для малих підприємств;

2) методи калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг); необхідно зазначити, які саме методи використовуються підприємством для калькулювання продукції;

3) перелік і склад статей калькуляції виробничої собівартості; зазначається, які саме статті калькуляції складають виробничу собівартість на підприємстві;

4) перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат; для конкретизації складу загальновиробничих витрат і їх розподілу на змінні та постійні на підприємстві доцільно навести перелік таких витрат;

5) база розподілу загальновиробничих змінних та розподілених постійних загальновиробничих витрат;

6) особливості обліку фінансових витрат, що включаються до собівартості кваліфікаційних активів [8, с. 33].

Згідно з Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій для обліку витрат

на підприємстві, рахунки класу 9 «Витрати діяльності» ведуться всіма підприємствами з відкриттям за власним рішенням рахунків класу 8 «Витрати за елементами» [9, с. 432].

Згідно з вимогами П(С)БО 16 «Витрати», загальновиробничі витрати поділяються на змінні та постійні загальновиробничі. Постійні загальновиробничі витрати поділяються на розподілені та нерозподілені.

Підприємство самостійно визначає перелік і склад змінних та постійних загальновиробничих витрат. Для розподілу загальновиробничих витрат підприємству в розпорядчому документі про облікову політику доцільно визначити перелік постійних та змінних загальновиробничих витрат, базу розподілу загальновиробничих витрат, величину нормальної потужності підприємства та обґрунтувати її розмір у додатках, а також визначити планову величину змінних та постійних загальновиробничих витрат [9, с. 433].

**Висновки.** Дослідивши особливості формування облікової політики підприємства щодо витрат, доходимо висновку, що облікова політика – це фундамент, на якому ґрунтується весь бухгалтерський облік підприємства. Формування облікової політики є тим механізмом, за допомогою якого власники зможуть побудувати бухгалтерський (фінансовий) облік таким чином, щоб максимально забезпечити їх потреби в певній інформації для управління своїм майном.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пушкар М.С., Щирба М.Т. Теорія і практика формування облікової політики : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2010. 260 с.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV.
3. Давидов Г.М., Пальчук О.В. та ін. Облікова політика : навчальний посібник. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 362 с.
4. Кулик В.А., Ночовна Ю.О. Облікова політика підприємства : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2013. 179 с.
5. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 480 с.
6. Сторожук Т.М. Облікова політика підприємства : навчальний посібник. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2015. 240 с.
7. Кулик В.А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2014. 373 с.
8. Карпушенко М.Ю. Облікова політика підприємства. Харків : ХНАМГ, 2011. 55 с.
9. Правдюк Н.Л., Коваль Л.В., Коваль О.В. Облікова політика підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 647 с.

#### REFERENCES:

1. Pushkar M.S., Shchyryba M.T. (2010) Theory and practice of forming accounting policy: monograph. Ternopil: Carte Blanche.



2. Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" of July 16, 2019, No. 996-XIV.
3. Davydov G.M. (2017) Accounting Policy: Teaching manual / G.M. Davydov, O.V. Palchuk, etc. Kropyvnytskyi: PE "Exclusive Systems".
4. Kulik V.A. (2013) Accounting policy of the enterprise: training. manual / V.A. Kulyk, Y.O. Nochovna. Poltava: PUET.
5. Brukhansky R.F. (2016) Accounting: textbook / R.F. Brukhansky. Ternopil: TNEU.
6. Storozhuk T.M. (2015) Accounting policy of the enterprise: training. manual / T.M. Storozhuk. Irpin: National University of the State Tax Service of Ukraine.
7. Kulik V.A. (2014) Accounting policy of the enterprise: experience and prospects of development: monograph. Poltava: RVV PUET.
8. Karpushenko M.Y. (2011) Accounting policy of the enterprise / M.Y. Karpushenko. Kharkiv: KHNAMG.
9. Pravdyuk N.L. (2020) Accounting policy of the enterprise: training. manual / N.L. Pravdyuk, L.V. Koval, O.V. Koval. Kyiv: Center for Educational Literature.

## СЕКЦІЯ 9 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 519.863:620.9

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-16>**Пудичева Г.О.***кандидат економічних наук,  
докторант кафедри економіки підприємства та  
організації підприємницької діяльності  
Одеського національного економічного університету***Pudycheva Halyna***Candidate of Economic Sciences,  
Doctoral Student of the Department of Enterprise Economics and  
Entrepreneurship Organization  
Odesa National Economic University*

### ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ TOPSIS ДЛЯ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ

#### USING TOPSIS METHODS FOR SELECTION OF ELECTRICITY SUPPLIER

**АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено особливості застосування методу TOPSIS для вибору постачальника електричної енергії в умовах функціонування енергетичного ринку. У загальному вигляді сформульовано задачу багатокритеріальної оптимізації для оцінки постачальників електроенергії. Розглянуто основні етапи здійснення процедури методу TOPSIS. Наведено показники, за якими відбувається оцінювання підприємств – постачальників електроенергії. Визначено фактори-стимулятори та фактори-дестимулятори, максимізація або мінімізація яких служить критерієм для прийняття управлінських рішень. Проведено апробацію запропонованого методологічного підходу. Отриманий показник відносної близькості до ідеального об'єкта дав змогу проранжувати досліджувані підприємства та визначити найкращу й найгіршу альтернативу для прийняття рішення з вибору постачальника.

**Ключові слова:** постачальники електричної енергії, вибір постачальника, багатокритеріальна оптимізація, метод TOPSIS, ухвалення управлінських рішень.

**АННОТАЦІЯ**

В статье исследованы особенности применения метода TOPSIS для выбора поставщика электрической энергии в условиях функционирования энергетического рынка. В общем виде сформулирована задача многокритериальной оптимизации для оценки поставщиков электроэнергии. Рассмотрены основные этапы осуществления процедуры метода TOPSIS. Приведены показатели, по которым происходит оценивание предприятий – поставщиков электроэнергии. Определены факторы-стимуляторы и факторы-дестимуляторы, максимизация или минимизация которых служит критерием для принятия управленческих решений. Проведена апробация предложенного методологического подхода. Полученный показатель относительной близости к идеальному объекту позволил проранжировать исследуемые предприятия и определить лучшую и худшую альтернативу для принятия решения по выбору поставщика.

**Ключевые слова:** поставщики электрической энергии, выбор поставщика, многокритериальная оптимизация, метод TOPSIS, принятие управленческих решений.

**ANNOTATION**

Different spheres of application of TOPSIS methods are considered by the author based on the literature review. The characteristics of TOPSIS methods for the selection of electricity supplier in Ukrainian energy market, which was launched in 2019, are studied in the article. The proposed methodological approach could be used by the enterprises, which consume electricity, buying it from suppliers on the energy market. The general problem statement for multi-criteria optimization in order to evaluate electricity suppliers is formulated by the author. The main stages of the TOPSIS method procedure are considered in the article, among which are identification of decision matrix, normalization of decision matrix, calculation of weighted normalized decision matrix, identification of "ideal" and "ideal-negative" expected state, distances calculation and calculation of related proximity to the "ideal" state. According to the obtained indicator of proximity the ranking of the researched objects should be conducted. It is highlighted in the article that the cost factor does not have significant influence in the process of the electricity supplier selection. The indicators, according to which the assessment of electricity suppliers is carried out, are given. The author proposes to use the indicators of enterprises' efficiency, business activity, solvency, as well as financial results and profitability. Among these indicators the author identifies stimulators and destimulators, the maximization or minimization of which serve as criteria for managerial decision-making. The weights of the criteria are identified using the entropy method, which gives objective results comparing to the methods, which use experts' opinions. The application of the proposed methodological approach is carried out in the article on the example of 43 enterprises. The obtained indicator of relative proximity to the ideal object allowed ranking the researched enterprises. The best and the worst alternative of electricity suppliers are identified, which could be used in the process managerial decision-making.

**Key words:** electricity suppliers, selection of supplier, multi-criteria optimization, method TOPSIS, managerial decision making.

**Постановка проблеми.** Завдяки реформуванню ринку енергетичного ринку в Україні з 2019 року споживачі електричної енергії можуть вільно змінювати її постачальника. Проте

не існує єдиної методики та визначених критеріїв для вибору постачальників на ринку. Саме тому підприємствам, що виступають споживачами електричної енергії для побутових (виробничих та інших господарських) потреб, необхідно використовувати об'єктивні методи для аналізу постачальників як майбутніх ділових партнерів. Ухвалення рішення щодо вибору постачальника електричної енергії може ґрунтуватися на використанні методів TOPSIS, що передбачають розв'язання задачі багатокритеріальної оптимізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням застосування методів TOPSIS у процесі ухвалення управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємств присвячена велика кількість публікацій. Як один з методів багатокритеріального прийняття рішень розглядають метод TOPSIS автори дослідження [1]. А.С. Шатківська та Н.В. Буркіна дослідили особливості методу TOPSIS для прийняття оптимальних рішень споживачами [2]. І.С. Романченко та М.М. Потьомкін, використовуючи методологію TOPSIS, розробили метод TOPSIS-ядро, на основі якого можна сформувати множину перспективних для аналізу альтернатив [3]. К. Халіцька застосовує метод TOPSIS у процесі оцінювання інноваційних технологій, що застосовуються підприємствами [4]. Колектив авторів [5] застосовує метод TOPSIS для оцінки безпеки на вугільних шахтах. Цей метод для прийняття рішень у сфері зовнішнього оточення підприємств застосовується дослідниками [6]. Застосування методу в процесі стратегічного планування представлено в роботі [7]. Автори [8] застосовують поєднання методу аналізу ієрархій (АНП) та TOPSIS у процесі вибору постачальника в ланцюгу постачання в будівництві. Переваги та недоліки методу порівняно з іншими методами багатокритеріальної оптимізації були розглянуті в роботі А.В. Демідовського [9].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте процеси прийняття рішень, зокрема з використанням сучасного математичного інструментарію в енергетичних ланцюгах постачання, залишаються недостатньо вивченими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення можливості застосування методу TOPSIS для здійснення вибору постачальника на ринку електричної енергії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У ринкових умовах роль постачальника енергії зводиться до посередницької діяльності на енергетичному ринку. Він купує електричну енергію на ринку та реалізує її споживачам. Споживач, проаналізувавши запропоновані постачальником комерційні пропозиції, має можливість укласти договір на постачання.

Потрібно зазначити, що сьогодні на ринку діє більше 300 постачальників, кожен з яких має декілька комерційних пропозицій для побутових споживачів, якими є підприємства. Комер-

ційна пропозиція повинна містити інформацію про ціну (тариф) на електричну енергію, спосіб оплати, терміни виставлення рахунку та оплати спожитої енергії, а також спосіб оплати послуг з розподілу електричної енергії (окремо або через постачальника) тощо. Проаналізувавши наявні комерційні пропозиції, можемо стверджувати, що їх більшість формується відповідно до закупівельних цін на електричну енергію на ринку за попередні періоди, тобто тариф буде змінюватися за зміни закупівельної ціни на ринку. Саме тому, на нашу думку, фактор витрат не має чинити визначального впливу на вибір постачальника. Більшої уваги, на наш погляд, слід приділити стабільності роботи підприємства та ефективності здійснення його господарської діяльності, тобто під час вибору постачальника, який за своєю роллю у ланцюзі постачання електроенергії є посередником на ринку між виробником електроенергії та споживачем, необхідно провести фінансовий аналіз підприємства, тобто визначити рівень їх ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості тощо.

Вибір найкращого постачальника відповідно до зазначених аспектів повинен бути зведений до розв'язання багатокритеріальної задачі прийняття рішень. На наш погляд, методом, що дасть змогу розрахувати рейтинг постачальників з огляду на всі критерії є метод TOPSIS.

Методи TOPSIS (методи пріоритизації переваг на основі близькості до ідеального рішення – *technique for order preference by similarity to ideal solution*) вперше були запропоновані в роботі [10]. Їх ідея полягає в такому: після визначення «ідеального» та «ідеально-негативного» стану досліджуваної системи робиться спроба пошуку такого рішення, яке б давало змогу максимально наблизитися до «ідеального стану» та залишатися максимально віддаленим від «ідеально-негативного» стану [9, с. 235]. Отже, методи TOPSIS полягають у вимірі схожості з ідеальним рішенням і є методом класифікації за ступенем близькості. Отримані результати ранжуються з урахуванням ваги застосованих критеріїв. Найкращим рішенням є те, яке найбільш наближене до ідеалу або є найвіддаленішим від нього. Отриманий завдяки цьому методу інтегральний показник визначає позицію того чи іншого варіанта в побудованому рейтингу. Цей метод широко застосовується за наявності великої кількості критеріїв [4, с. 89]. Передумовою використання методу TOPSIS є визначення вагових коефіцієнтів критеріїв.

Загалом постановку задачі вибору підприємства – постачальника енергії можна сформулювати таким чином.

Нехай існує вихідна множина з  $m$  альтернативних варіантів (досліджуваних підприємств – постачальників електроенергії), кожна з яких може бути охарактеризована множиною  $n$  показників  $x_{ij}$  ( $j$ -показник для  $i$ -го підприємства). Для кожного показника визначено критерії їх оптимізації (максимум для стимуляторів та міні-

німум для дестимуляторів). За заданої множини вагових коефіцієнтів  $w_j$  ( $j=1, \dots, n$ ), елементи якої характеризують важливість кожного з показників, необхідно побудувати пріоритетний ряд наявних альтернативних варіантів відповідно до ступеня їх відносної переваги.

Метод TOPSIS складається з таких послідовних етапів [5, с. 2088].

1) Визначення матриці рішень. Набір альтернативних варіантів (підприємств) позначимо  $M=(M_1, M_2, \dots, M_m)$ , набір показників, що характеризують ці варіанти, –  $C=(C_1, C_2, \dots, C_n)$ , значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства позначимо  $x_{ij}$ . Тоді сформована матриця рішень формує множину  $X=[x_{ij}]_{m \times n}$ .

2) Нормалізація матриці рішень. Для усунення впливу розмірності показників та їх діапазону необхідно нормалізувати матрицю рішень  $R=[r_{ij}]_{m \times n}$ , що розраховується за формулою:

$$R_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n x_{ij}^2}}; i=1, \dots, m; j=1, \dots, n. \quad (1)$$

3) Розрахунок зваженої нормалізованої матриці рішення. Цей розрахунок проводиться шляхом множення нормалізованої матриці рішень на вагові коефіцієнти (отримані експертними або іншими методами):

$$v_{ij} = w_j r_{ij}; i=1, \dots, m; j=1, \dots, n. \quad (2)$$

4) Визначення «ідеального» та «ідеально-негативного» очікуваного стану. «Ідеальне» рішення сполучає оптимальні значення показників зваженої нормалізованої матриці рішень (3), а «ідеально-негативне» рішення – найгірші значення кожного з показників у зваженій нормалізованій матриці (4):

$$V^+ = (V_1^+, V_2^+, \dots, V_m^+); \quad (3)$$

$$V^- = (V_1^-, V_2^-, \dots, V_m^-). \quad (4)$$

Отже, «ідеальні» та «ідеально-негативні» значення визначаються таким чином:

$$V_j^+ = \begin{cases} \max v_{ij}, \text{ для стимуляторів} \\ \min v_{ij}, \text{ для дестимуляторів;} \end{cases} \quad (5)$$

$$V_j^- = \begin{cases} \max v_{ij}, \text{ для дестимуляторів} \\ \min v_{ij}, \text{ для стимуляторів.} \end{cases} \quad (6)$$

5) Розрахунок відстаней. Відстані для кожної альтернативи від «ідеального» та «ідеально-негативного» рішення розраховуються таким чином:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}; i=1, \dots, m; j=1, \dots, n; \quad (7)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}; i=1, \dots, m; j=1, \dots, n. \quad (8)$$

6) Розрахунок відносної близькості до «ідеального» стану. Відносна близькість визначається таким чином:

$$C_i = \frac{S_i^-}{(S_i^+ + S_i^-)}; 0 \leq C_i \leq 1; i=1, 2, \dots, m. \quad (8)$$

Відповідно до розрахованих показників відносної близькості проводиться ранжування до-

сліджуваних об'єктів. Чим більшим є значення цього показника, тим кращим вважається досліджуваний об'єкт.

Проведемо апробацію розглянутого методологічного підходу до оцінювання підприємств – постачальників електричної енергії. Вихідна вибірка включала дані 43 українських підприємств, які мають ліценцію на відповідний вид діяльності.

У дослідженні для визначення рейтингу постачальників було вибрано 28 таких показників ( $x_i, n=28$ ):

- 1) валовий прибуток, тис. грн.;
- 2) чистий прибуток, тис. грн.;
- 3) чистий дохід, тис. грн.;
- 4) середньорічна вартість активів, тис. грн.;
- 5) рентабельність активів, %;
- 6) рентабельність продукції, %;
- 7) витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.;
- 8) коефіцієнт автономії;
- 9) коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами;
- 10) коефіцієнт маневреності робочого капіталу;
- 11) коефіцієнт маневреності власних обігових коштів;
- 12) коефіцієнт покриття запасів;
- 13) коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- 14) коефіцієнт концентрації позикового капіталу;
- 15) коефіцієнт фінансової стабільності;
- 16) коефіцієнт фінансової стійкості;
- 17) коефіцієнт оборотності активів;
- 18) коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- 19) коефіцієнт оборотності запасів;
- 20) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- 21) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- 22) продуктивність праці, тис. грн./ос.;
- 23) фондвіддача, грн./грн.;
- 24) коефіцієнт загальної ліквідності;
- 25) Коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 26) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 27) чистий оборотний капітал, тис. грн.;
- 28) коефіцієнт платоспроможності.

При цьому показники витрати на 1 грн. реалізованої продукції та коефіцієнт концентрації позикового капіталу є показниками-дестимуляторами (підприємства спрямовують свою діяльність на їх мінімізацію), тоді як усі інші являють собою стимулятори (необхідно максимізувати ці показники для вдосконалення результатів роботи).

Оцінювання вагових коефіцієнтів критеріїв було проведено на основі застосування методу ентропії.

Результати ранжування досліджуваних підприємств за 28 ознаками у 2020 році наведено в табл. 1.

За результатами застосування методу TOPSIS можна стверджувати, що під час формування енергетичного ланцюга постачання серед по-



Таблиця 1

## Відносна близькість до ідеального рішення та рейтинг підприємств

№	Постачальник електричної енергії	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i$	Ранг
1	ТОВ «Павер Інжиніринг»	0,0860	0,0997	0,5370	1
2	ТОВ «АС»	0,1098	0,0736	0,4013	4
3	ТОВ «Волиньелектрозбут»	0,1230	0,0432	0,2599	33
4	КП «Компанія «Вода Донбасу»»	0,1349	0,0293	0,1783	43
5	ТОВ «Газпостачсервіс»	0,1227	0,0546	0,3081	16
6	ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги»	0,1174	0,0560	0,3229	11
7	Доч. п. «ЕВОДА ТРЕЙД» КП «Луцькводоканал»	0,1218	0,0449	0,2692	30
8	ТОВ «Екотехноінвест»	0,1190	0,0525	0,3063	17
9	ТОВ «Енергоінвест»	0,1164	0,0596	0,3386	8
10	ТОВ «Газова компанія Енергоком»	0,1250	0,0457	0,2676	31
11	ТОВ «Енерголайт Компані»	0,1215	0,0509	0,2954	21
12	ТОВ «Житомиргаз Збут»	0,1325	0,0301	0,1850	41
13	ТОВ «Закарпатгаз Збут»	0,1298	0,0317	0,1965	37
14	ТОВ «Закарпаттяенергозбут»	0,1187	0,0463	0,2806	25
15	ТОВ «І Джі Еф Трейдинг»	0,1124	0,0560	0,3326	10
16	ДП «Калуська ТЕЦ-Нова»	0,1330	0,0306	0,1873	40
17	ТОВ «Київоблгаз Збут»	0,1304	0,0311	0,1927	38
18	ТОВ «Київські енергетичні послуги»	0,1131	0,0606	0,3486	7
19	ТОВ «Краматорськтеплоенерго»	0,1338	0,0295	0,1808	42
20	ТОВ «Львівенергозбут»	0,1164	0,0529	0,3123	13
21	ТОВ «Лубнигаз-Трейдинг»	0,1265	0,0436	0,2565	34
22	ТОВ «Львівгаз Збут»	0,1193	0,0595	0,3328	9
23	ТОВ «Миколаївська електропостачальна компанія»	0,1227	0,0448	0,2676	32
24	Концерн «Міські теплові мережі»	0,1212	0,0519	0,2998	19
25	ТОВ «Новаагро Україна»	0,1259	0,0495	0,2824	23
26	ДП «Новатор»	0,1184	0,0552	0,3181	12
27	Зовнішньоекономічна асоціація «Новосвіт»	0,1065	0,0835	0,4396	3
28	ПП «ОККО Контракт»	0,1092	0,0674	0,3817	6
29	ТОВ «Одеська обласна енергопостачальна компанія»	0,1179	0,0513	0,3031	18
30	ТОВ «Полтаваенергозбут»	0,1135	0,0506	0,3083	15
31	ТОВ «Прикарпатенерготрейд»	0,1198	0,0507	0,2974	20
32	ТОВ «Промгаз сіті»	0,1225	0,0470	0,2774	27
33	ПАТ з іноз. інвестиціями «Синтез Ойл»	0,1179	0,0529	0,3098	14
34	ТОВ «Скай Софт»	0,1265	0,0397	0,2389	36
35	ТОВ «Статус Енерго»	0,1244	0,0467	0,2729	28
36	ТОВ «Східгазенерго»	0,0984	0,0784	0,4433	2
37	ТОВ «Тернопільелектропостач»	0,1218	0,0451	0,2700	29
38	ТОВ «Укргаздобич»	0,1270	0,0438	0,2564	35
39	ДП зовнішньоекономічної діяльності «Укрінтеренерго»	0,1224	0,0480	0,2816	24
40	ПАТ «Харківенергозбут»	0,1205	0,0469	0,2802	26
41	ТОВ «Чернігівгаз Збут»	0,1305	0,0309	0,1915	39
42	ТОВ «Юг-Газ»	0,1201	0,0478	0,2848	22
43	ТОВ «Юнайтед Енерджи»	0,1108	0,0698	0,3863	5

Джерело: розраховано автором

стачальників електричної енергії споживачам слід віддавати перевагу тим підприємствам, які мають найвищий ранг. За результатами здійснення методу TOPSIS, представленими в табл. 1, можна стверджувати, що найбільш наближеним до ідеального стану підприємством виявилося ТОВ «Павер Інжиніринг», що має ранг 1. Найгірші показники має КП «Компанія «Вода Донбасу»» (ранг 43).

Особливістю методу TOPSIS є те, що альтернативні варіанти (в цьому дослідженні – під-

приємства) з найвищим рангом знаходяться не тільки ближче всіх альтернатив до позитивного «ідеального» рішення, але й якнайдалі від «ідеально-негативного» рішення.

**Висновки.** Отже, задля прийняття ефективних рішень у процесі вибору постачальника електричної енергії на енергетичному ринку, що формується сьогодні, необхідно використовувати сучасний методологічний інструментарій. Одним з методів, які доцільно застосовувати для оцінки підприємств – постачальників

електроенергії, є метод TOPSIS. Практична апробація цього методу на прикладі 43 вітчизняних підприємств дала змогу провести багато-критеріальну оптимізацію за 28 показниками їх діяльності та ранжування досліджуваних об'єктів. Отримані результати можуть скласти основу для подальшого ухвалення управлінських рішень щодо вибору постачальника електричної енергії. Цей методологічний підхід може бути застосований для іншої вибірки підприємств за іншими критеріями.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Yoon K.P., Hwang C.-L. *Multiple Attribute Decision Making: An Introduction*. 1995. Vol. 104, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412985161>
2. Шатківська А.С., Буркіна Н.В. Про застосування методу TOPSIS для прийняття оптимальних рішень споживачами. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2018. Т. 2. № 10. С. 192–196.
3. Романченко І.С., Потьомкін М.М. Метод TOPSIS-ядро та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 1(138). С. 103–106.
4. Halicka K. Technology Selection Using the TOPSIS Method. *Foresight and STI Governance*. 2020. Vol. 14. No. 1. P. 85–96. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.1.85.96>
5. Li X., Wang K., Liu L., Xin J., Yang H., Gao Ch. Application of the entropy weight and TOPSIS method in safety evaluation of coal mines. *Procedia Engineering*. 2011. Vol. 26. P. 2085–2091. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2410>
6. Shih H.-Sh., Shyur H.-J., Lee E.S. An extension of TOPSIS for group decision making. *Mathematical and Computer Modelling*. 2007. Vol. 45. Iss. 7–8. P. 801–813. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2006.03.023>
7. Esfandiary M. An application of TOPSIS method for ranking different strategic planning methodology. *International Journal of Industrial Engineering Computations*. 2014. Vol. 4(7). DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.022>
8. Marzouk M., Sabbah M. AHP-TOPSIS social sustainability approach for selecting supplier in construction supply chain. *Cleaner Environmental Systems*. 2021. Vol. 2. 100034. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100034>
9. Демидовский А.В. Сравнительный анализ методов многокритериального принятия решений ELECTRE, TOPSIS и ML-LDM. *XXIII Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям (SCM-2020)* : сборник докладов. Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2020. С. 234–237. URL: <https://scm.etu.ru/assets/files/2020/scm20/papers/4/234.pdf> (дата звернення: 01.08.2021).
10. Hwang Ch.-L., Kwangsun Y. Methods for multiple attribute decision making. *Multiple attribute decision making*. 1981. P. 58–191.

#### REFERENCES:

1. Yoon K.P., Hwang C.-L. (1995) *Multiple Attribute Decision Making: An Introduction*, vol. 104, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. <https://doi.org/10.4135/9781412985161>
2. Shatkivska A.S., Burkina N.V. (2018) Pro zastosuvannya metodu TOPSIS dlia pryiniattia optymalnykh rishen spozhyvachamy [About application of TOPSIS method for optimal consumers' decision making]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa* [Bulletin of student scientific community of DonNU named after Vasyl Stus], vol. 2, no. 10, pp.192–196.
3. Romanchenko I.S., Potomkin M.M. (2016) Metod TOPSIS-yadro ta yoho vykorystannia dlia bahatokryterialnoho porivniannia alternatyv. *Systemy obrobky informatsii* [Method TOPSIS-core and its using for multicriterial comparison of alternatives]. *Systemy obrobky informatsii* [Systems of processing information], vol. 1(138), pp. 103–106.
4. Halicka K. (2020) Technology Selection Using the TOPSIS Method. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no. 1, pp. 85–96. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.1.85.96>
5. Li X., Wang K., Liu L., Xin J., Yang H., Gao Ch. (2011) Application of the entropy weight and TOPSIS method in safety evaluation of coal mines. *Procedia Engineering*, vol. 26, pp. 2085–2091. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2410>
6. Shih H.-Sh., Shyur H.-J., Lee E.S. (2007) An extension of TOPSIS for group decision making. *Mathematical and Computer Modelling*, vol. 45, issue 7–8, pp. 801–813. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2006.03.023>
7. Esfandiary M. (2014) An application of TOPSIS method for ranking different strategic planning methodology. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, vol. 4(7). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.022>
8. Marzouk M., Sabbah M. (2021) AHP-TOPSIS social sustainability approach for selecting supplier in construction supply chain. *Cleaner Environmental Systems*, vol. 2, 100034. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100034>
9. Demidovskiy A.V. (2020) Sravnitel'nyy analiz metodov mnogokryterial'nogo prinyatiya resheniy ELECTRE, TOPSIS i ML-LDM [Comparative analysis of multicriteria methods for decision making ELECTRE, TOPSIS i ML-LDM]: Proceedings of the XXIII Mezhdunarodnaya konferentsiya po myagkim vychisleniyam i izmereniyam (SCM-2020), Sankt-Peterburg: SPbGETU "LETI", pp. 234–237. Available at: <https://scm.etu.ru/assets/files/2020/scm20/papers/4/234.pdf> (accesses 01 August 2021).
10. Hwang Ch.-L., Kwangsun Y. (1981) Methods for multiple attribute decision making. *Multiple attribute decision making*, pp. 58–191.

## ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 1

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Краус К.М., Краус Н.М., Осецький В.Л.

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ  
ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА І ПОГЛИБЛЕННЯ ЙОГО ВІРТУАЛІЗАЦІЇ.....3

## СЕКЦІЯ 2

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

## І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Лаврик І.Ф., Артемчук В.О., Разводовська В.О.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ  
ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....11

## СЕКЦІЯ 3

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Гальцова О.Л., Селезньова О.В., Дмитриченко М.І.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БРЕНДИНГУ ЯК МЕТОДУ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ.....16

Клевцевич Н.А.

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ  
НА РІВНІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....21

## СЕКЦІЯ 4

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гринюк Ю.М.

НАВІГАТОР ПРИНЦИПІВ ТА СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ  
HR-МЕНЕДЖЕРІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ.....26

Ігнатович Л.С., Іванов М.М.

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ФОРМУВАННЯ  
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ СТРАХОВОГО РИНКУ  
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....32

Пащук О.Б.

СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ  
ПЕРЕД ПРОДАЖЕМ.....39

Снігир Л.П.

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ  
В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.....45

Снітко Є.О., Завгородня Є.Є.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ЙОГО РОЛЬ В ЧЕТВЕРТІЙ ПРОМИСЛОВІЙ РЕВОЛЮЦІЇ.....51

Цвірко О.О.

ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....56

## СЕКЦІЯ 5

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Гірна О.Б., Глинський Н.Ю., Кобилюх О.Я.

АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ ДО УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19:  
ПЕРСПЕКТИВА ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА,  
КЛІЄНТА ТА СЛАБОУРБАНІЗОВАНОЇ ТЕРИТОРІЇ.....62

## СЕКЦІЯ 6

## ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

## ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Осипчук А.С.

ФОРМУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ЕКОТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ.....68

## СЕКЦІЯ 7

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Пась Я.І.

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ  
БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....76

**СЕКЦІЯ 8****БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ****Костишин Н.С., Ковальчук Ю.П.**

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ РУХУ ВІЗИТНИХ КАРТОК.....81

**Костякова А.А.**

ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ В ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА:

ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЬ..... 87

**Тесак О.В.**

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....94

**СЕКЦІЯ 9****МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ****ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Пудичева Г.О.**

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ TOPSIS

ДЛЯ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ.....98



## CONTENTS

### SECTION 1

#### ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

<b>Kraus Kateryna, Kraus Nataliia, Osetskyi Valerii</b> DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF DYNAMICS OF GLOBAL ENVIRONMENT AND DEEPENING OF ITS VIRTUALIZATION.....	3
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

### SECTION 2

#### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Lavrik Ivan, Artemchuk Valentine, Razvodovska Victoria</b> STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL TRANSPORT MARKET.....	11
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### SECTION 3

#### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Galtsova Olga, Seleznova Olena, Dmytrechenko Mykyta</b> THE FEATURE OF APPLICATION OF BRANDING AS METHOD OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMY OF COUNTRY.....	16
<b>Klievtsievych Nataliia</b> INTRODUCTION OF THE PRINCIPLES OF CIRCULAR ECONOMY AT THE LEVEL OF LOCAL GOVERNMENT BODIES.....	21

### SECTION 4

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Hryniuk Yuliia</b> NAVIGATOR OF PRINCIPLES AND STANDARDS OF PROFESSIONAL ETHICS OF HR-MANAGERS AND SPECIALISTS OF RECRUITING AGENCIES.....	26
<b>Ignatovich Liliya, Ivanov Mykola</b> CONCEPTUAL APPROACH OF FORMING OF MARKETING STRATEGY OF SUBJECTS OF INSURANCE MARKET IS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY.....	32
<b>Pashchuk Olha</b> WAYS TO INCREASE THE MARKET VALUE OF THE COMPANY BEFORE THE SALE.....	39
<b>Snihyr Larysa</b> THE INFLUENCE OF INNOVATIVE PROCESSES ON THE PRINCIPLES OF MARKETING IN FOREIGN COUNTRIES.....	45
<b>Snitko Yelyzaveta, Zavorodnia Yevheniia</b> HUMAN CAPITAL AND ITS ROLE IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION.....	51
<b>Tsvirko Olena</b> THE INFLUENCE OF RISK MANAGEMENT ON THE ACTIVITIES OF JSC "UKRZALIZNYTSYA".....	56

### SECTION 5

#### DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

<b>Hirna Olha, Hlynskyy Nazar, Kobylukh Oksana</b> ADAPTATION OF THE LOGISTICS CONCEPT TO THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC: PROSPECTS OF LOGISTICS OPERATOR, CLIENT AND SPARSELY URBANIZED TERRITORY.....	62
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### SECTION 6

#### ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION

<b>Osipchuk Anna</b> FORMATION AND PROMOTION OF AN ECOTOURISM PRODUCT.....	68
-------------------------------------------------------------------------------	----

### SECTION 7

#### MONEY, FINANCES AND CREDIT

<b>Pas Yaryna</b> FEATURES OF MODELING AND FORECASTING THE DEVELOPMENT OF BANKING BUSINESS IN UKRAINE.....	76
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

**SECTION 8  
ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT****Kostyshyn Nataliia, Kovalchuk Yulia**

FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION OF BUSINESS CARDS..... 81

**Kostyakova Anna**

TARGETED APPROACH TO COST CLASSIFICATION

IN THE CROP INDUSTRY: PLANNING, MANAGEMENT AND CONTROL.....87

**Tesak Oleksandra**

FORMATION OF ACCOUNTING POLICY ON THE COSTS OF THE ENTERPRISE.....94

**SECTION 9****MATHEMATICAL METHODS, MODELS  
AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY****Pudycheva Halyna**

USING TOPSIS METHODS FOR SELECTION OF ELECTRICITY SUPPLIER.....98

Наукове видання

# ПРИАЗОВСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Електронний науковий журнал

4(27) 2021

Коректура • *О.А. Скрипченко*

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

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Висловлені у цих статтях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

Засновник:

Класичний приватний університет

Адреса редакції журналу: вул. Жуковського, 70-б, каб. 219,  
м. Запоріжжя, Україна, 69002

Відповідальний секретар: Трохимець Олена Іванівна

E-mail: [journal@rev.kpu.zp.ua](mailto:journal@rev.kpu.zp.ua)

Телефон: +38 (095) 369-23-67