

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**В и п у с к 7(40)**

Кропивницький • 2021

---

---

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Central Ukrainian National Technical University

**CENTRAL UKRAINIAN  
SCIENTIFIC BULLETIN  
ECONOMIC SCIENCES**

**Issue 7(40)**

Кропывнытський • 2021

*Рекомендовано до друку* Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №5 від 20.12.2021р.

#### Редакційна колегія:

Левченко О. М. (головний редактор), д.е.н., проф.;  
Шалімова Н.С. (заст. головного редактора), д.е.н., проф.;  
Бугаєва М.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
Смірнова І.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
Дробязко С.І., к.е.н., проф.;  
Дрозд І.К., д.е.н., проф.;  
Жовновач Р.І., д.е.н., проф.;  
Каленюк І.С., д.е.н., проф.;  
Кузьменко Г.І., к.е.н., доц.;  
Левченко А.О., к.е.н., доц.;  
Лутай Л.А., д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;  
Малаховський Ю.В., к.е.н., доц.;  
Маницуров І.Г., д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;  
Пальчевич Г.Т., к.е.н., проф.;  
Ревенко А.Д., к.е.н., доц.;  
Семикіна М.В., д.е.н., проф.;  
Трохимець О.І., д.е.н., проф.;  
Ушенко Н.В., д.е.н., проф.;  
Царенко І.О., к.е.н.;

Гечбаія Бадрі, д.е.н, проф. (Грузія);  
Деніс Д'якон, PhD, Dr.оec, асоц. проф. (Литва);  
Манолє Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);  
Хані Хайдура, PhD, к.е.н.; (Лівія).

#### Адреса редакційної колегії:

25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
Офіційний сайт: <http://economics.kntu.kr.ua>

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

**Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
ResearchBib (Academic Resource Index)**

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №23512 - 13352 ПП від 13.07.2018 р.  
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, російська, англійська. Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2021

*Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №5, 20.12.2021*

#### Editorial Board:

Oleksandr Levchenko (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Natalia Shalimova (Assistant to Editor-in-chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Maria Buhaieva (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Iryna Smirnova (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Svetlana Droblyazko, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
Iryna Drozd, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Ruslana Zhovnovach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;  
Iryna Kalenyuk, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Halyna Kuzmenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Anna Levchenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Larisa Lutay, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;  
Yurii Malakhovsky, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Igor Mantsurov, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;  
Halyna Palchevych, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
Revenko Anatolii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Maryna Semykina, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Natalya Ushenko, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Ilona Tsarenko, Candidate of Economic Sciences;

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);  
Deniss Djakons, PhD, Dr.оec, Associated Professor (Latvia);  
Tatiana Manole, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);  
Hani Haidoura, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

#### Editorial address:

Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030  
phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
Official site: <http://economics.kntu.kr.ua>

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences".

The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

**The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "B" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).** The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
ResearchBib (Academic Resource Index)**

Certificate of State Registration: KB № 23512-13352 ПП of July 13, 2018.

ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, Russian, English. Periodicity - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2021

## ЗМІСТ

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ.  
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.  
ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ.**

<b>Р.І. Жовновач, Д.В. Василенко, Ю.В. Демченко</b> (Україна) Забезпечення маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств в стратегічній перспективі (українською мовою).....	9
<b>О.М. Левченко, А.О. Левченко, Т.А. Немченко</b> (Україна) Захист комерційної таємниці в контексті стратегічного управління економічною безпекою організації в умовах цифровізації економіки (українською мовою).....	20
<b>І.М. Труніна, М.Ю. Білик, М.О. Чорна</b> (Україна) Проблеми розвитку інноваційних бізнес-процесів на підприємствах готельної індустрії (українською мовою).....	31
<b>О.Г. Яворська</b> (Україна) Креативно-інтелектуальна складова – драйвер ресторанного бізнесу (українською мовою) .....	39
<b>Н.Ю. Головченко, О.О. Головченко</b> (Україна) Передумови одночасного використання двох методів оцінки вибуття товарних запасів в газотрейдингових компаніях (українською мовою) .....	46
<b>Т.І. Грінка</b> (Україна) Методичні аспекти діагностування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства (українською мовою).....	53
<b>Л.А. Коваль, С.А. Романчук, В.В. Голуб</b> (Україна) Аналіз конкурентоспроможності товару при виборі цільового ринку (українською мовою).....	62
<b>Н.В. Трушкіна, М.В. Бугаєва</b> (Україна) Трансформація клієнтського сервісу як складова логістичного менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки (українською мовою).....	70
<b>Г.М. Собчак</b> (Україна) Соціальні кооперативи стоматологів: переваги для розвитку дрібного стоматологічного бізнесу (українською мовою).....	80
<b>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ. ФІНАНСИ І КРЕДИТ.</b>	
<b>О.А. Магопець, В.В. Шалімов</b> (Україна) Бюджетно-податковий потенціал в системі чинників забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад (українською мовою).....	93
<b>Н.Ю. Головченко, О.О. Головченко</b> (Україна) Значення та роль податкових консультантів в сучасних податкових системах (українською мовою).....	105
<b>Т.В. Решитько</b> (Україна) Світові ринки агропродовольчих товарів та участь у них України (українською мовою) .....	115
<b>О.М. Черновол</b> (Україна) Економічна сутність терміну «податкова політика» (українською мовою).....	123

---

<b>С.С. Сущенко</b> ( <i>Україна</i> ) Забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств на основі когерентії їх інтересів ( <i>українською мовою</i> ) .....	130
<b>Чжан Чао</b> ( <i>Україна</i> ) Особливості інноваційного розвитку територій України в умовах децентралізації ( <i>українською мовою</i> ) .....	141
<b>ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Хуан Суньхао</b> ( <i>Україна</i> ) Сучасний стан та тенденції розвитку вищої освіти в Україні і світі в контексті цифровізації економіки ( <i>українською мовою</i> ) .....	150
<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ</b> .....	161

**СОДЕРЖАНИЕ  
РАЗВИТИЕ ПРОДУКТИВНЫХ СИЛ И ОТРАСЛЕЙ.  
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ.**

<b>Р.И. Жовновач, Д.В. Василенко, Ю.В. Демченко (Украина)</b> Обеспечение маркетинговой безопасности сельскохозяйственных предприятий в стратегической перспективе <i>(на украинском языке)</i> .....	9
<b>А.Н. Левченко, А.А. Левченко, Т.А. Немченко (Украина)</b> Защита коммерческой тайны в контексте стратегического управления экономической безопасностью организации в условиях цифровизации экономики <i>(на украинском языке)</i> .....	20
<b>И.М. Трунина, М.Ю. Билык, М.А. Чорна (Украина)</b> Проблемы развития инновационных бизнес-процессов на предприятиях гостиничной индустрии <i>(на украинском языке)</i> .....	31
<b>О.Г. Яворська (Украина)</b> Креативно-интеллектуальная составляющая – драйвер ресторанного бизнеса <i>(на украинском языке)</i> .....	39
<b>Н.Ю. Головченко, А.А. Головченко (Украина)</b> Предпосылки одновременного использования двух методов оценки выбытия товарных запасов в газотрейдинговых компаниях <i>(на украинском языке)</i> .....	46
<b>Т.И.Гринка (Украина)</b> Методические аспекты диагностики учетно-аналитического обеспечения экономической безопасности предприятия <i>(на украинском языке)</i> .....	53
<b>Л.А. Коваль, С.А. Романчук, В.В. Голуб (Украина)</b> Анализ конкурентоспособности товара при выборе целевого рынка <i>(на украинском языке)</i> .....	62
<b>Н.В. Трушкина, М.В. Бугаева (Украина)</b> Трансформация клиентского сервиса как составляющая логистического менеджмента предприятий в условиях цифровой экономики <i>(на украинском языке)</i> .....	70
<b>Г.М. Собчак (Украина)</b> Социальные кооперативы стоматологов: преимущества для развития мелкого стоматологического бизнеса <i>(на украинском языке)</i> .....	80
<b>ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ. ФИНАНСЫ И КРЕДИТ.</b>	
<b>Е.А. Магопец, В.В. Шалимов (Украина)</b> Бюджетно-налоговый потенциал в системе факторов обеспечения устойчивого развития объединенных территориальных общин <i>(на украинском языке)</i> .....	93
<b>Н.Ю. Головченко, А.А. Головченко (Украина)</b> Значение и роль налоговых консультантов в современных налоговых системах <i>(на украинском языке)</i> .....	105
<b>Т.В. Решитько (Украина)</b> Мировые рынки агропродовольственных товаров та участие в них Украины <i>(на украинском языке)</i> .....	115
<b>Е.М. Черновол (Украина)</b> Экономическая суть определения термина «налоговая политика» <i>(на украинском языке)</i> .....	123
<b>С.С. Сущенко (Украина)</b> Обеспечение интегративного взаимодействия малых и больших предприятий на основе когеренции их интересов <i>(на украинском языке)</i> .....	130

**Чжан Чао** (Україна)

Особенности инновационного развития территорий Украины в условиях децентрализации  
(на украинском языке) ..... 141

**ЭКОНОМИКА ТРУДА, СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА.**

**Хуан Суньхао** (Україна)

Современное состояние и тенденции развития высшего образования в Украине и мире в контексте  
цифровизации экономики (на украинском языке)..... 150

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**..... 161

## CONTENT

### DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT.

<i>Ruslana Zhovnovach, Dmytro Vasylenko, Yurii Demchenko (Ukraine)</i> Ensuring Marketing Security of Agricultural Enterprises in the Strategic Perspective <i>(in Ukrainian)</i> .....	9
<i>Oleksandr Levchenko, Anna Levchenko, Tetiana Nemchenko (Ukraine)</i> Protection of Commercial Secrets in the Context of Strategic Management of Economic Security of the Organization in the Context of Digitalization of the Economy <i>(in Ukrainian)</i> .....	20
<i>Iryna Trunina, Maryna Bilyk, Maria Chorna (Ukraine)</i> Problems of Development of Innovative Business Processes at the Enterprises of the Hotel Industry <i>(in Ukrainian)</i> .....	31
<i>Oksana Yavorska (Ukraine)</i> Creative and Intellectual Component – A Driver of the Restaurant Business <i>(in Ukrainian)</i> .....	39
<i>Nataliia Holovchenko, Oleksandr Holovchenko (Ukraine)</i> Prerequisites for Simultaneous Use of Two Methods of Valuation of Inventory Disposal in Gas Trading Companies <i>(in Ukrainian)</i> .....	46
<i>Tetyana Hrinka (Ukraine)</i> Methodical Aspects of Diagnosing Accounting and Analytical Support of Economic Enterprise Security <i>(in Ukrainian)</i> .....	53
<i>Liliia Koval, Serhiy Romanchuk, Vladislav Golub (Ukraine)</i> Analysis of Product Competitiveness in Choosing the Target Market <i>(in Ukrainian)</i> .....	62
<i>Natalia Trushkina, Mariia Buhaieva (Ukraine)</i> Transformation of Customer Service as a Component of Logistics Management of Enterprises in the Digital Economy <i>(in Ukrainian)</i> .....	70
<i>Hanna Sobchak (Ukraine)</i> Social Cooperatives of Dentists: AdvanTages for the Development of Small Dental Business <i>(in Ukrainian)</i> .....	80
<b>ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION. FINANCE AND CREDIT</b>	
<i>Olena Magopets, Volodymyr Shalimov (Ukraine)</i> Budget and Tax Potential in the System of Factors for Ensuring the Sustainable Development of Amalgamated Hromadas <i>(in Ukrainian)</i> .....	93
<i>Nataliia Holovchenko, Oleksandr Holovchenko (Ukraine)</i> Importance and Role of Tax consultants in Modern Tax Systems <i>(in Ukrainian)</i> .....	105
<i>Tetyana Reshytko (Ukraine)</i> World Agro-Food Markets and the Participation of Ukraine in Them <i>(in Ukrainian)</i> .....	115
<i>Olena Chernovol (Ukraine)</i> The Economic Essence of the Definition of the Term "Tax Policy" <i>(in Ukrainian)</i> .....	123
<i>Serhii Sushchenko (Ukraine)</i> Ensuring the Integrative Interaction of Small and Large Enterprises Based on the Coherence of Their Interests <i>(in Ukrainian)</i> .....	130

---

*Zhang Chao (Ukraine)*  
Peculiarities of Innovative Development of the Territories of Ukraine in Conditions of Decentralization (*in Ukrainian*)..... 141

**LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS**

*Huang Sunhao (Ukraine)*  
The Current State and Trends in the Development of Higher Education in Ukraine and the World in the Context of Digitalization of the Economy (*in Ukrainian*)..... 150

**INFORMATION ABOUT AUTHORS**..... 161

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ.  
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.  
ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ.**

УДК 330.131.7:628.5

JEL Classification: F52; M31; Q13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).9-19)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Д.В. Василенко**, канд. екон. наук, директор*ПП "НВЦ", м. Кропивницький, Україна***Ю.В. Демченко**, здобувач*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Забезпечення маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств в стратегічній перспективі**

Стаття присвячена проблемі формування маркетингової складової економічної безпеки та захисту сільськогосподарських підприємств від дії деструктивних впливів, сприянню стабільного та максимально ефективного їх розвитку у стратегічній перспективі. Розкрито сутність маркетингової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. Встановлено зв'язок між забезпеченням маркетингової безпеки та використанням інструментарію комплексу маркетингу відповідно до стратегічного спрямування підприємства. Простежено еволюційний розвиток моделей комплексу маркетингу як відображення невідворотності процесів розвитку економіки. Запропоновано розробку та імплементацію заходів протидії загрозам сільськогосподарських підприємств за окремими складовими маркетингової безпеки.

**маркетинг, економічна безпека, маркетингова безпека, комплекс маркетингу, стратегічна перспектива, сільськогосподарські підприємства**

**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна***Д.В. Василенко**, канд. екон. наук*ЧП "НВЦ", г. Кропивницький, Україна***Ю.В. Демченко**, соискатель*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## **Обеспечение маркетинговой безопасности сельскохозяйственных предприятий в стратегической перспективе**

Статья посвящена проблеме формирования маркетинговой составляющей экономической безопасности, обеспечению защиты сельскохозяйственных предприятий от последствий деструктивных воздействий, содействию стабильному и максимально эффективному их развитию в стратегической перспективе. Раскрыта сущность маркетинговой безопасности как составляющей экономической безопасности предприятия. Установлена связь между обеспечением маркетинговой безопасности и использованием инструментария комплекса маркетинга в соответствии со стратегическим направлением предприятия. Прослежено эволюционное развитие моделей комплекса маркетинга как отражение неотвратимости процессов развития экономики. Предложена разработка и имплементация мер противодействия угрозам сельскохозяйственных предприятий по отдельным составляющим маркетинговой безопасности.

**маркетинг, экономическая безопасность, маркетинговая безопасность, комплекс маркетинга, стратегическая перспектива, сельскохозяйственные предприятия**

**Постановка проблеми.** Аграрна сфера займає особливе місце в економіці кожної країни. Цей сектор економіки є виробничою та життєво необхідною забезпечувальною системою. Водночас глобалізація економічних процесів та

реформування аграрного сектору для забезпечення економічної безпеки від різноманітних загроз вимагають докорінного поліпшення функціонування всієї ринкової системи господарювання, в тому числі у сфері маркетингу сільськогосподарської продукції.

Таким чином маркетингова складова формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств стає пріоритетом для їх функціонування, стабільного розвитку та досягнення успіху на ринку у стратегічній перспективі. Формування економічної безпеки обґрунтовує необхідність зосередження уваги на унеможливленні некомпетентних дій керівництва та маркетингових підрозділів сільськогосподарських підприємств в питаннях формування маркетингової політики підприємства, визначення інструментів та заходів щодо формування та реалізації маркетингового комплексу, а також розробки та реалізації маркетингових стратегій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств постійно перебуває в центрі уваги О. Вівчар [3], Т.Іванюти [5], О. Ляшенко [6], О. Орлик [9], Л.Шемаєвлі [15] та інших науковців. Серед дослідників, чії праці присвячено формуванню комплексу маркетингу, систематизації маркетингового інструментарію та забезпеченню його дієвості варто відзначити Г. Бруннера [16], Ч. Дева та Д. Шульца [17], Е. Константінідеса [18], Р. Лотеборна [19], Т. Махрову [8], О. Отлакана [20], Я. Шета, Р. Сісодії [21].

Дослідження процесу забезпечення економічної безпеки маркетинговими інструментами, в тому числі сільськогосподарських підприємств, знайшли своє відображення в працях таких науковців, як: Ю Артемьева [1], Безугла [2], Н. Реверчук, Е. Дзямучич [10], О.Чирва, М.Бойко, та М. Барвінок [14].

Однак варто зазначити, що низка питань формування маркетингової складової економічної безпеки функціонування сільськогосподарських підприємств у стратегічній перспективі залишаються недостатньо дослідженими в теоретичному і в практичному аспектах та потребує ґрунтовного наукового опрацювання.

**Постановка завдання.** Метою публікації є розвиток методологічних засад формування маркетингової безпеки для забезпечення захисту сільськогосподарських підприємств від дії деструктивних впливів, сприяння стабільного та максимально ефективного їх розвитку у стратегічній перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Гарантування економічної безпеки є життєво необхідним для кожного суб'єкта господарювання. Нехтування основними вимогами формування системи економічної безпеки, на переконання практиків, може спричинити значні незаплановані витрати на подолання наслідків дії деструктивних впливів.

Зовнішнє середовище, що стрімко змінюється, є своєрідним «двигуном прогресу» і створює можливості розвитку лише для сильних компаній. Так відбувається і в «світі продажів». Згодом змінюється все: і переваги споживачів, і ринки збуту, і стратегії конкурентів. І щоб компанія відчувала себе в економічній безпеці, її продукція має бути затребуваною на ринку. За таких обставин доцільним є формування система виявлення, аналізу та запобігання загрозам, пов'язаним із маркетинговою діяльністю підприємств, якою має стати система маркетингової безпека підприємства.

За твердженням Н. Реверчука та О. Дзямучич «маркетингова безпека підприємства, як складовий елемент економічної безпеки, полягає в захисті підприємства від неефективно обраної моделі поведінки на ринку шляхом уникнення помилок в продуктивній, збутовій, комунікаційній або цінній політиці» [10]. Таким чином зворотній зв'язок сільськогосподарського господарства на забезпечення маркетингової безпеки від дії деструктивних впливів проявляється через інструменти

комплексу маркетингу, який еволюціонували із класичної моделі «4Р», зазнаючи суттєвих змін внаслідок доповнення іншими елементами, утворюючи тим самим нові моделі. В таблиці 1 наведено процес формування класичної моделі комплексу маркетингу 4Р».

Таблиця 1 – Еволюційний розвиток класичної моделі комплексу маркетингу

Автори моделі	Внесок вчених в розвиток концепції
Г. фон Штакельбер, 1939 р	Представлення концепції вперше
Д. Каллітон, 1948р.	Введення терміну «змішувач інгредієнтів»
Н. Борден, 1953р.	Розповсюдження терміну через доповідь на засіданні Американської асоціації маркетингу. Виокремлення 12-ти складових маркетинг-міксу
А. Фрей, 1961р.	Групування елементів маркетинг- міксу на: --пропозицію компанії ринку (продукт, упаковка, бренд, ціна, сервіс), – інструменти збуту (канали дистрибуції, реклама, особисті продажі, стимулювання збуту та зв'язку з громадськістю).
У. Лазер та Е. Келлі, 1962р.	Представлення моделі маркетинг-міксу у розрізі трьох комплексів: товарів і послуг; розподілу; комунікацій
Дж. МакКарті, 1964р.	Представлення моделі маркетингового міксу «4Р», яка в подальшому набула статус класичної: product – price – place – promotion.

*Джерело: складено авторами на основі опрацювання літературних джерел*

З розвитком та перенасиченням ринків товарів та послуг, маркетинг – міх еволюціонував у 12«Р». Концепція 12Р - найновіша в маркетингу. Вона містить такі елементи, як: Product, Price, Place, Promotion, PR, People, Personnel, Process, Package, Purchase, Physical Premises, Profit (Товар, Ціна, Дистрибуція/Місце, Просування, Зв'язки з громадськістю, Люди, Персонал, Процес, Упакування, Придбання, Навколишнє середовище, Прибуток). Визначений набір інструментів призначався для дослідження цільового ринку та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Модифікаційні перетворення маркетингового комплексу «4Р» не обмежилися розвитком лише Р- складової комплексу. З'явилися моделі, елементи яких доповнюють його, оцінюють як з боку споживачів, так і суспільства, зокрема:

- «4С» Г. Бруннера, 1989р. (Concept Mix (концепція); Costs Mix (собівартість); Channels Mix (канал); Communications Mix (комунікація) [16];
- «4С» Р. Лотеборна, 1990р. (Customer needs and wants (споживчі запити та бажання); Cost to the customer (купівельні витрати); Communication (інформаційний обмін зі споживачем); Convenience (зручність споживача) [19];
- «4S», Е. Константінідес, 2002 ( Scope (стратегічні питання); Site (оперативні питання); Synergy (організаційні питання); System ( технологічні питання) [18];
- «4D» Анджея Шромніка, 2004 р. Data base management (управління базою даних клієнтів); Strategic design (стратегічний дизайн); Direct marketing (прямий маркетинг); Differentiation (диференціація) [7].
- «4Е» Т.М. Махрової (Ethics (етика маркетингу); Ethetics (естетика маркетингу); Emotions (емоції споживачів); Eternity (відданість) [8].
- «2Р+2С+3S», Отілія Отлукан, 2005 р. (Personalization (персоналізація); Privacy (приватність); Customer Service (обслуговування клієнтів); Community (співтовариство); Site (сайт); Security (безпека); Sales Promotion (стимулювання продажів) [20];

- «SIVA» Ч. Дева та Д. Шульца, 2005р. (Solution (рішення); Information (інформація); Value (цінність); Access (доступ) [17].
- «4A» Я. Шета, Р. Сіодіі, 2011р. (прийнятність (acceptability); можливість придбання (affordability); наявність (availability); обізнаність (awareness) [21].

Забезпечення маркетингової безпеки у стратегічній перспективі досягається завдяки варіюванню та встановленню оптимального співвідношення інструментів маркетинг-міксу, яке дозволяє убезпечити підприємство від ризиків, пов'язаних із маркетинговою діяльністю для утримання позиції підприємства у конкурентній боротьбі, підтримання його життєздатності та вирішення конкретних стратегічних завдань.

Механізм протидії загрозам маркетингової безпеки має базуватися на підставі взаємодії та координації зусиль усіх підрозділів, служб підприємства, державних органів, зовнішніх організацій, тобто всіх інститутів, які здатні сприятливо вплинути на підвищення маркетингової безпеки підприємства [10].

Лише ті підприємства, що спромоглися організувати свою діяльність на засадах клієнтоорієнтованого управління або мали можливість вплинути на поведінку споживачів через урахування її особливостей у своїй діяльності та зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку й збільшити обсяги збуту продукції [4], і, як наслідок, покращити свою маркетингову безпеку.

Формування маркетингової безпеки має враховувати специфіку агропромислових підприємств, яка обумовлена особливими рисами сільського господарства та його продукції, властиві лише цій сфері економіки, зокрема:

1. Сировинний характер сільськогосподарської продукції. Тобто лівова частка продукції є сировиною, яка в подальшому підлягає переробці.

2. Специфічність сільськогосподарської продукції. Обсяги продукції великі, водночас сама продукція вимагає дотримання певних правил через її якісні характеристики, а саме створення необхідних умов зберігання, транспортування та упаковки через погану здатність до збереження. Сільськогосподарський виробник не може за своїм бажанням «притримати» продукцію до кращих часів, а тому вимушений реалізовувати її за нижчою ціною або направити на утилізацію.

3. Сезонність. Сільськогосподарські підприємства отримують свою продукцію від урожаю, зібраного один або, у найкращому випадку, два рази на рік. За таких обставин перед маркетингологами сільськогосподарських підприємств постає завдання продати свою продукцію, яка ще не є виробленою. Для цього маркетинговій службі підприємства необхідно спрогнозувати обсяги врожаю та попиту. Відповідно до сезонності продукції сільськогосподарських підприємств визначаються інструменти просування товару на ринку.

3. Динамічність якості, обсягу та асортименту сільськогосподарської продукції. Рівень цих показників залежить від урожайності й сезонності, якості землі, стану обладнання та трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Ефективна маркетингової товарної політики сільськогосподарського підприємства передбачає визначення набору інструментів для її реалізації. За умов високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції обґрунтованою є потреба сформування належної товарної політики, здатної враховувати усі особливості ринку та уподобання споживачів.

Результативність товарної політики сільськогосподарського підприємства в основному залежить від пріоритетних схем маркетингових моніторингов. Отже, першочерговим для забезпечення маркетингової безпеки підприємства у розрізі

товарної політики сільськогосподарського підприємства є її формування на основі здійснення маркетингового дослідження.

Окрім вирішення питання з визначенням товару, його характеристиками й асортиментом, в процесі формування маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств виникають інші завдання, пов'язані з питаннями ціноутворення та розробкою цінової політики підприємства відповідно до обраної маркетингової стратегії підприємства. З реалізацію цього завдання справляються не всі сільгосптоваровиробники, і, як наслідок отримують безсистемність та хаотичність встановлення ціни, наражаючи свій бізнес на небезпеку.

З чотирьох елементів класичного комплексу маркетингу лише ціна пов'язана з отриманням прибутку, натомість інші три елементи спричиняють витрати для виробника сільськогосподарської продукції. Англійська приказка говорить: «Вартість - це угода, а ціна - це політика».

Для забезпечення необхідного рівня економічної безпеки та необхідного обсягу продажів своєї продукції сільськогосподарським підприємствам необхідно визначити економічно обґрунтовану ціну реалізації.

Формування ефективної маркетингової цінової політики гарантує сільгоспвиробнику забезпечення мінімальних обсягів збуту та мінімальні умови дотримання економічної безпеки та функціонування підприємства. Формування та реалізація ефективної цінової політики полягає у забезпеченні таких вимог:

- 1) рівень цін на сільськогосподарську продукцію має компенсувати витрати на її виробництво, приносити прибутки сільгосптоваровиробнику;
- 2) ціна має максимально враховувати бажання споживачів сільськогосподарської продукції та їх купівельну спроможність.
- 3) вибір методів ціноутворення має враховувати фактор сезонності.

Наведені дані табл. 2 демонструють динаміку зміни цін на продукцію сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області порівняно з минулим періодом.

Таблиця 2 – Індеси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами Кіровоградської області

(відсотків до попереднього року)

Продукція	2010	2015	2017	2018	2019	2020
Продукція сільського господарства	142,9	176,7	108,7	108,0	90,8	124,6
Продукція рослинництва	145,2	178,7	106,9	107,8	90,3	126,3
Культури зернові та зернобобові	139,8	167,4	110,3	113,3	89,2	122,3
Культури олійні	151,6	190,0	104,4	101,9	91,6	130,5
Буряк цукровий фабричний	121,4	162,2	98,2	68,5	98,1	162,0
Картопля	177,8	122,5	114,0	110,9	155,4	69,7
Культури овочеві	124,8	273,7	56,8	122,2	108,7	92,2
Культури плодові та ягідні	46,5	159,6	168,0	41,1	188,7	127,3
<b>Продукція тваринництва</b>	<b>117,8</b>	<b>133,2</b>	<b>142,1</b>	<b>111,0</b>	<b>99,3</b>	<b>103,6</b>
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	94,9	138,7	94,8	113,3	95,7	101,1
Молоко	150,9	122,5	131,7	107,2	108,2	107,5
Яйця	127,0	129,5	78,2	197,3	41,6	113,3
Вовна	99,5	130,7	70,4	192,9	33,2	100,5

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Встановлений рівень цін вплинув на рівень отриманих фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. За результатами аналізу таблиці 3 встановлено,

що протягом періоду дослідження 2015-2020 рр спостерігається тенденція до суттєвого зменшення рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Так, у 2020 році, в порівнянні з 2015 роком, цей показник зменшився на 51,3%., внаслідок чого питома вага збиткових підприємств збільшилась на 11,8% .

Таблиця 3 – Фінансові результати до оподаткування, рентабельність операційної діяльності сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області, млн. грн.

Показник		2015	2017	2018	2019	2020
Фінансовий результат (сальдо)		8895,1	3863,8	4288,2	4645,3	3608,4
Прибуток		9100,8	4260,5	4610,4	4985,7	4875,6
Збиток		205,7	396,6	322,2	340,4	1267,2
%	частка підприємств, які отримали збиток	5,6	12,5	9,8	11,8	17,4
	рентабельність операційної діяльності	66,3	25,1	21,9	19,3	15,0

Джерело: складено автором на основі [12;13]

В розрізі окремих видів продукції рослинництва відповідно до даних табл. 4, найменш рентабельними в 2020 році виявилися культури овочеві відкритого ґрунту - - 49,9%, культури плодові та ягідні – 21,5% та буряк цукровий фабричний – 12,%. Хоча необхідно зазначити, що рівень їх продуктивності все ж таки є вищим порівняно з 2019 роком за рахунок кращої урожайності в цьому році.

Серед продукції тваринництва найменш рентабельними (збитковими) виявилися вівці та кози на м'ясо - 50,7% та велика рогата худоба на м'ясо - 32,0%.

Таблиця 4 – Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства підприємств Кіровоградської області

Продукція	2010	2015	2017	2018	2019	2020
Продукція рослинництва						
Культури зернові та зернобобові	26,3	50,7	22,3	20,5	14,1	16,2
Насіння соняшнику	83,4	94,0	38,4	30,6	29,6	33,8
Буряк цукровий фабричний	43,7	28,1	10,9	-39,7	-18,0	-12,9
Картопля	87,8	89,4	-37,4	-7,1	13,6	-1,0
Культури овочеві відкритого ґрунту	45,0	56,7	-28,5	-60,8	-53,4	-49,9
Культури плодові та ягідні	-29,8	-59,5	-28,4	-27,2	0,4	-21,5
Продукція тваринництва						
Велика рогата худоба на м'ясо	-36,1	-12,5	-24,1	-26,6	-30,2	-32,0
Свині на м'ясо	-26,9	3,4	-0,5	-0,4	-3,5	-8,2
	-42,8	-5,9	-44,1	-15,3	-41,6	-50,7
Птиця на м'ясо	-3,0	20,4	-24,8	15,5	12,1	-9,9
Молоко	8,0	-0,7	-1,3	0,1	1,2	-1,3
Яйця курячі	-22,6	-25,3	47,9	-20,5	40,1	16,8

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

На думку авторів [11, с. 78], «орієнтація аграрного виробництва на задоволення споживчого попиту вимагає удосконалення методології управління збутом продукції підприємств з урахуванням тенденцій розвитку ринкової ситуації, з одного боку, та особливостей конкретного виробництва, з іншого, а тому формування і реалізація збутової політики та ведення збутової діяльності потребує комплексного підходу для гарантованого забезпечення пошуку споживачів своєї продукції».

Сучасні організації використовують складні комунікаційні системи для підтримки контактів з посередниками, клієнтами та різноманітними громадськими організаціями.

Співпраця із посередниками є вигідною насамперед для сільськогосподарського підприємства. В такому випадку доводиться мати справу з обмеженим колом зацікавлених осіб щодо збуту продукції. Крім того, забезпечується більша доступність продукції на момент спрямування її безпосередньо до ринку збуту. Завдяки посередникам скорочується кількість прямих контактів виробників та споживачів сільськогосподарської продукції. З метою визначення найбільш перспективних каналів збуту сільськогосподарських підприємств доцільно оцінити канали збуту відповідно до схеми, наведеної в табл.5.

Таблиця 5 – Оцінка каналів збуту продукції сільськогосподарського підприємства

Показники	Найближчий населений пункт	Найближчі пункти в радіусі 100 км	Ринки, віддалені на 100 км
Рівень попиту	Високий	Середній	Середній
Ступінь задоволення попиту	Високий	Середній	Середній
Рівень конкуренції	Високий	Високий	Високий
Частка споживачів, готових купити продукцію	Висока	Середня	Середня

Джерело: представлено на основі [2]

Відповідно до представлених в табл. 5 даних, найбільш перспективними каналами збуту сільськогосподарської продукції доцільно вважати місцеві ринки та найближчі населені пункти. З віддаленням цих населених пунктів знижується ефективність каналів збуту. Така особливість обумовлена наявністю районних конкурентів конкретних регіонів. До особливостей такої стратегії слід віднести відсутність часових обмежень. Зазначимо, що збутова стратегія буде актуальною як на короткостроковий період, так і на довгостроковій перспективі.

Для забезпечення економічної безпеки та збереження конкурентних позицій сільськогосподарським підприємствам в стратегічній перспективі необхідно постійно удосконалювати систему комунікаційної політики, розширювати земельні ресурси, покращуючи їх якісні характеристики, підвищувати ефективність рекламного впливу, використовувати у своїй діяльності передові технології вирощування продукції та намагатися досягти високого рівня операційної ефективності та гнучкості.

Об'єктивною закономірністю, яку визначає специфіка сільськогосподарської продукції, є залежність між ступенем диференційованості задіяної підприємством альтернативної комбінації каналів збуту та інтенсивністю попиту на конкретну продукцію. Підвищення рівня інтенсивності попиту спричиняє збільшення кількості маркетингових посередників. Їх увага спрямована на виробників та кінцевих і проміжних споживачів, внаслідок чого спостерігається суттєве розгалуження структури каналів збуту сільськогосподарської продукції.

При формуванні маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств в стратегічній перспективі, інструменти елементу маркетинг-міксу - комунікації (promotion) треба розглядати у сукупності з іншими складовими комплексу маркетингу оскільки і ідеальний товар, і вигідна ціна, і розроблена система розподілу не є гарантом успіху без ефективного комунікаційного комплексу сільськогосподарського підприємства. Враховуючи зазначені обставини, значної уваги потребує проблема використання підприємством інструментів та напрямів реалізації комунікаційної

політики, для формування та підтримки зв'язку сільськогосподарського підприємства з учасниками ринку.

Удосконалення просування продукції передбачає використання нових методів організації діяльності за допомогою сучасних засобів зв'язку та використання широкого спектру джерел інформації.

Інформаційна діяльність має бути підпорядкована загальній стратегії, а маркетингова та комунікаційна діяльність повинні функціонувати в її межах. Тому будь-який вид комунікації має бути заздалегідь обдуманий та спланований.

За результатами проведених досліджень ефективності інформаційних джерел у просуванні сільськогосподарської продукції підприємствами Кіровоградської області визначено яка складова рекламної кампанії найбільш вдало впливає на споживачів та клієнтів (рис. 1.)

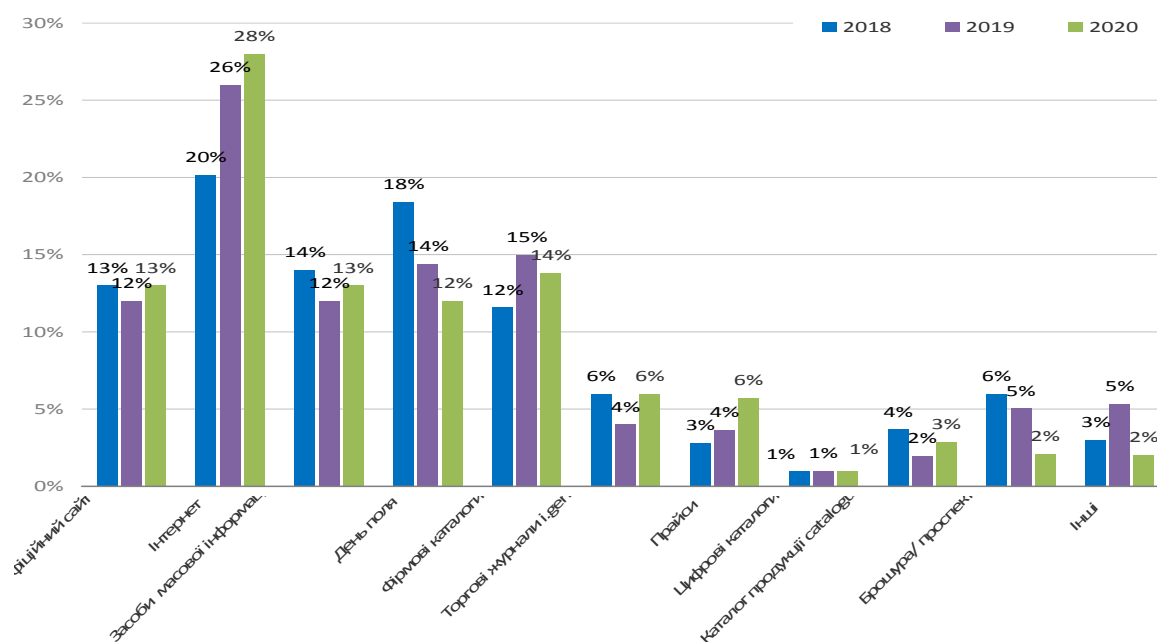


Рисунок 1 – Ефективність інформаційних джерел у просування сільськогосподарської продукції  
Джерело: побудовано автором

Дослідження ефективності різноманітних джерел інформації щодо просування продукції сільського господарства встановили доцільність використання мережі Internet загалом та інформація на офіційному веб-сайті зокрема, яка складала 20-28% та 12-13% відповідно від загального обсягу отриманої інформації.

Виходячи з вищесказаного, основну увагу у формуванні позитивного іміджу сільськогосподарського підприємства та розширенні каналів збуту слід акцентувати на розвитку різних інструментів PR, які доступні та застосовні у будь-якій управлінській стратегії, наприклад, участь у виставках та ярмарках, Днях поля, створення відеороликів про підприємства, відгуки в пресі, інтерв'ю, прес-релізи, розробка та підтримання роботи Інтернет-сайтів тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Обґрунтування методологічних засад забезпечення маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств продемонструвало необхідність формування дієвого комплексу

маркетингу у нерозривному зв'язку із загальною стратегією підприємства. Наведені пропозиції щодо розробки та імплементації заходів протидії загрозам сільськогосподарських підприємств за окремими складовими маркетингової безпеки сприятимуть формуванню такого комплексу, здатного забезпечити стійкі конкурентні переваги в стратегічній перспективі, відповідати потребам ринку, мати збалансовану комбінацію маркетингового інструментарію, враховувати ресурси та можливості підприємства. У подальших дослідженнях слід зосередити увагу на проблемах розробки альтернативних стратегій маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств, обґрунтуванні і вибору адекватної потребам часу стратегії, їх ефективній реалізації та досягненні прогнозованих результатів.

## Список літератури

1. Артемьева Ю.В. Маркетинговая безопасность? Принцип работы. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. № 6. С. 32-37
2. Безугла Л. С., Рибак І. О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69
3. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль:ФОП Паляниця В. А. 2018. 515 с
4. Жовновач Р.І. Задоволення потреб споживача як основа планування конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №5 (155). С. 171–180
5. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с
6. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с
7. Маркетинг: Підручник [А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін].; за наук. ред. А.Ф. Павленка К.: КНЕУ, 2008. 600с.
8. Махрова Т.Н. Гуманистическая модель маркетинга. Владимир: Российская ассоциация маркетинга, 2003. 294 с.
9. Орлик О. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : монографія. Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.». 2014. С. 176–182.
10. Реверчук Н.И., Дзямулич Е.С. Влияние маркетинговой безопасности на деловую репутацию предприятия. *Universum: экономика и юриспруденция*. 2014. № 5 (6). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/1277> (дата звернення: 30.07.2021).
11. Россоха В. В., Шарапа О. М. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 71-79.
12. Сільське господарство Кіровоградської області у 2020 році. Статистичний збірник. Кропивницький: ГУС у Кіровоградській області, 2021. 168 с
13. Статистичний щорічник Кіровоградської області за 2020 рік. Кропивницький: ГУС у Кіровоградській області, 2021. 402с
14. Чирва О., Бойко М., Барвінок М. Роль аудиту маркетингової безпеки для забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №4 (64), 59–68.
15. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. Київ : НУПІМБ. 2009. 357 с
16. Brunner G.C. The Marketing Mix: Time for Reconceptualization . *Journal of Marketing Education*. 1989. Vol. 11. P. 72–78
17. Chekitan S. , DevandDon E. Schultz In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketin Mix into the 21st Century. *Marketing Management*. 2005. № 14(1). Pp. 16-22.
18. Constantinides E. The 4S Web-Marketing Mix Model, E-Commerce Research and Applications. *Elsevier Science*. July 2002. Vol. 1/1. P. 57–76.
19. Lauterborn B. New marketing litany; four P's passe; C-words take over. Advertising age. 1990. URL: <https://solvinnov.com/literature/new-marketing-litany-four-ps-passe-c-words-take-over> (дата звернення: 04.08.2021).

20. Otlacan, O., E-Marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider (The E-Marketing Mix), 2005. № 14(1). Pp. 16-22. URL: [http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-\(the-e-Marketing-Mix\)&id=21976](http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-(the-e-Marketing-Mix)&id=21976) (дата звернення: 05.08.2021).
21. Sheth, Jagdish N. and Sisodia Rajendra The 4 A's of marketing creating value for customers, companies and society. New York : Routledge. 2012. 209 p.

## References

1. Artemeva, Yu.V. (2011). Marketingovaya bezopasnost? Printsip raboty [Marketing security. The principle of operation]. *Marketynh v Rossyy u za rubezhom - Marketing in Russia and Abroad*, 6, 32-37 [in Russian].
2. Bezuhla, L., & Rybak, I. (2018). Formuvannya zbutovoi polityky ahrarnoho pidpryemstva [Formation of sale policy for agrarian enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black sea economic studies*, 33, 65-69 [in Ukrainian].
3. Vivchar, O.I. (2018). *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryemstv: sotsiohumanitarni konteksty [Management of economic security of enterprises: socio-humanitarian contexts]*. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. [in Ukrainian].
4. Zhovnovach, R.I. (2014). Zadovolennia potreb spozhyvacha yak osnova planuvannia konkurentospromozhnosti pidpryemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia [Satisfaction of consumers' demand as the basis for planning competitiveness of agricultural machinery enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual problems of economics*, 5 (155), 171–180 [in Ukrainian].
5. Ivanyuta, T.M., & Zayichkovs'kyy, A.O. (2009). *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva [Economic security of the enterprise]*. Kyiv: Tsentru uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
6. Lashenko, O.M. (2011). *Konceptualizacia upravlinnia ekonomichnou bezpekou pidpryemstva [Conceptualization of management of economic safety of the enterprise]*. Lughansk: SNU im. V. Dalja. [in Ukrainian].
7. Pavlenko, A.F., Reshetnikova, I.L., & Voichak, A.V. etc. (2008). *Marketynh [Marketing]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Makhrova, T.N. (2003). *Humanystycheskaia model marketynha [Humanistic marketing model]*. Vladymyr: Rossyiskaia assotsyatsiia marketynha [in Russian].
9. Orlyk, O. (2014). *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: vlasty`vosti, strategiya ta metody` zabezpechennya [Economic safety of the enterprise, properties, and methods of strategy]*. Dnipropetrovsk: «FOP Drobiazko S.I.» [in Ukrainian].
10. Reverchuk, N.I., & Dzyamulich, E.S. (2014). Vliyanie marketingovoj bezopasnosti na delovuyu reputaciyu predpriyatiya [The impact of marketing security on the business reputation of an enterprise], *Universum: ekonomika i yurisprudenciya - Universum: Economics and Law*, 5 (6). Retrieved from <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/1277> [in Russian].
11. Rossoha, V.V., & Sharapa, O.M. (2016). Upravlinnja gospodars'koju dijalnistju agrarnih pidpryemstv ta ii zbutova politika [Management of economic activity of agrarian enterprises and its marketing policy]. *Ekonomika APK – The Economy of Agro-Industrial Complex*, 8, 71-79 [in Ukrainian].
12. Silske hospodarstvo Kirovohradskoi oblasti u 2020 rotsi [Agriculture of Kirovohrad region in 2020]. *Statystychnyi zbirnyk - Statistical collection*. Kropyvnytskyi: HUS u Kirovohradskii oblasti [in Ukrainian].
13. Statystychnyi shchorichnyk Kirovohradskoi oblasti za 2020 rik [Statistical Yearbook of Kirovohrad region for 2020]. (2021). Kropyvnytskyi: HUS u Kirovohradskii oblasti [in Ukrainian].
14. Chyrva O., Boiko M., & Barvinok M. (2021). Rol audytu marketynhovoï bezpeky dlia zabezpechennia ekonomichnoï bezpeky silskohospodarskykh pidpryemstv [The role of marketing safety audit to ensure economic safety of agricultural enterprises the role of marketing safety audit to ensure economic safety of agricultural enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Scientific notes of the University4«KROK»*, 4 (64), 59–68 [in Ukrainian].
15. Shemayeva, L.H. (2009). *Zabezpechennya ekonomichnoï bezpeky pidpryemstva na osnovi upravlinnya stratehichnoï vzayemodiyeyu z sub'yektamy zovnishn'oho seredovyscha [Ensuring the economic security of the enterprise based on the management of strategic interaction with the subjects of the external environment]*. Rada nats. bezpeky i oborony Ukrayiny, Nats. in.-t probl. mizhnar. bezpeky. Kyiv: NUPMB [in Ukrainian].
16. Brunner, G.C. (1989). The Marketing Mix: Time for Reconceptualization. *Journal of Marketing Education*, Vol. 11, 72–78 [in English].
17. Chekitan, S., & DevandDon, E. Schultz (2005). In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketin Mix into the 21st Century. *Marketing Management*, Vol. 14(1), 16-22 [in English].

18. Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix Model, E-Commerce Research and Applications. *Elsevier Science, Vol. 1/1*, 57–76 [in English].
19. Lauterborn, B. (1990). New marketing litany; four P's passe; C-words take over. Advertising age. *solvinnov.com*. Retrieved from <https://solvinnov.com/literature/new-marketing-litany-four-ps-passe-c-words-take-over> [in English].
20. Otlacan, O. (2005). E-Marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider. *The E-Marketing Mix, Vol. 14(1)*. Retrieved from [http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-\(the-e-Marketing-Mix\)&id=21976](http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-(the-e-Marketing-Mix)&id=21976) [in English].
21. Sheth, Jagdish N. & Sisodia Rajendra (2012). *The 4 A's of marketing creating value for customers, companies and society*. New York: Routledge [in English].

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Vasylenko Dmytro**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Private Enterprise "NVTs", Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Yurii Demchenko**, undergraduate

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Ensuring Marketing Security of Agricultural Enterprises in the Strategic Perspective**

The article is devoted to the problem of formation of the marketing component of economic security to ensure the protection of agricultural enterprises from the effects of destructive influences, to promote stable and most effective development in the strategic perspective.

The essence of marketing security as a component of economic security of the enterprise is revealed. The connection between marketing security and the use of marketing tools, which protects the company from the risks associated with marketing activities to maintain the company's competitive position, maintain its viability and solve specific strategic objective is installed. The evolutionary development of models of the marketing complex as a reflection of the inevitability of economic development processes is traced. The process of formation of marketing security is characterized taking into account the sectoral characteristics of agricultural enterprises, which are related to the specifics of goods and sales channels of agricultural enterprises; seasonality of production and the mismatch of the working period and the production period; land as the main means and object of production; higher sensitivity, favorableness, adaptability; the functioning of enterprises mainly in the raw materials market; inelasticity in price and income; the relationship between the degree of differentiation of the alternative combination of sales channels involved in the enterprise and the intensity of demand for specific agricultural products.

The development and implementation of measures to counter the threats of agricultural enterprises for certain components of marketing security is proposed. This will increase the effectiveness of marketing tools in the formation of marketing security of agricultural enterprises in the strategic perspective.

**marketing, economic security, marketing security, marketing complex, strategic perspective, agricultural enterprises**

*Одержано (Received) 20.08.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 08.09.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 005.93:658:336:338

JEL Classification: D21, M 21, O10

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).20-30](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).20-30)

О.М. Левченко, проф., д-р екон. наук  
А.О. Левченко, проф., канд. екон. наук  
Т.А. Немченко, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Захист комерційної таємниці в контексті стратегічного управління економічною безпекою організації в умовах цифровізації економіки**

У статті розкрито необхідність захисту комерційної таємниці як вагомого етапу формування стратегічного управління економічною безпекою підприємств в мережевій економіці. Визначено сутність категорії комерційної таємниці, її ознаки та особливості. Виокремлено головні загрози комерційній таємниці в умовах становлення цифрової економіки. Проаналізовано основні методи захисту комерційної таємниці та наголошено на особливостях даного процесу під час цифрових трансформацій, зокрема на посиленні інформаційної безпеки та необхідності формування соціально-орієнтованого стратегічного управління кадровими ресурсами

**комерційна таємниця, економічна безпека, цифрова економіка, стратегічне управління економічною безпекою, кібербезпека, соціально-орієнтована кадрова стратегія**

О.М. Левченко, проф., д-р екон. наук  
А.О. Левченко, проф., канд. екон. наук  
Т.А. Немченко, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## **Защита коммерческой тайны в контексте стратегического управления экономической безопасностью организации в условиях цифровизации экономики**

В статье раскрыта необходимость защиты коммерческой тайны как значимого этапа формирования стратегического управления экономической безопасностью предприятий в сетевой экономике. Определена сущность категории коммерческой тайны, ее признаки и особенности. Выделены главные угрозы коммерческой тайны в условиях становления цифровой экономики. Проанализированы основные методы защиты коммерческой тайны и отмечены особенности этого процесса во время цифровых трансформаций, в частности усиление информационной безопасности и необходимости формирования социально-ориентированного стратегического управления кадровыми ресурсами

**коммерческая тайна, экономическая безопасность, цифровая экономика, стратегическое управление экономической безопасностью, кибербезопасность, социально-ориентированная кадровая стратегия**

**Постановка проблеми.** Епоха цифровізації створює передумови для утворення значної кількості загроз щодо стабільного стратегічного розвитку усіх сфер економіки. Цифрові зміни охопили всі сфери функціонування людини: державне управління, бізнес, фінансовий сектор, освіту та сферу послуг, що обумовило переорієнтацію векторів розвитку мережевої економіки у напрямі глобалізації, переходу у віртуальний простір, застосування штучного інтелекту та високих технологій, зростання питомої ваги інтелектуальної праці, зменшення ролі фізичної праці та капіталу. Відповідно, швидкоплинність змін соціально-економічного середовища на сьогодні зумовлює необхідність формування осучасненої системи управління функціонуванням господарських суб'єктів для їх ефективного довгострокового розвитку, характерною ознакою якої буде врахування принципів забезпечення безпеки господарських суб'єктів під час кардинальних стратегічних перетворень та змін.

Маємо зазначити, що одним з головних стрижнів функціонування сучасних підприємств в час цифровізації виступають знання, технології та інформація, цінність не лише надбання, а й збереження яких багато в чому виступає мірилом успішності

суб'єкту господарювання на ринку. Відповідно, питання захисту комерційної таємниці є актуальним, особливо з огляду на перспективу стратегічного розвитку бізнесу, враховуючи швидке зростання обсягу інформації, що відноситься до комерційної таємниці із нарощенням цифровізації та застосування передових технологій в економічній діяльності, загострення конкурентної боротьби на тлі стирання кордонів міжнародних та внутрішніх ринків та, відповідно, використання методів недобросовісної конкуренції, враховуючи відставання темпів відповідності законодавчого захисту цифрових економічних процесів до їх темпів розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням економічних змін в епоху цифровізації здійснювалося багатьма вченими, зокрема, Залужним А., Піжуком О., Батраковою Т., Кузнецовою А. та ін. [2; 9; 17]. Виокремлення основних напрямів змін формування системи економічної безпеки за становлення мережевої економіки сформовано Паршиною Ю., Паршиним Ю., Савченком Ю., Передерій Т., Шкарлетом С., Садчиковою І., Неустроевим Ю., Єгоровою-Гудковою Т., Остряком В., Сталінською О. та ін. [11; 14; 15; 16; 19; 23]. Підходи до управління комерційною таємницею в бізнесі було здійснено такими науковцями як Беялов Т., Загоруйко В., Лічман Т., Благою В., Шевердіною А., Благим В., Яртим І. та ін. [3; 4; 12; 24]. Однак, на нашу думку, потребують уточнення напрями удосконалення захисту комерційної таємниці як стратегічного об'єкту забезпечення ефективної системи фінансово-економічної безпеки в умовах становлення цифрової економіки.

**Постановка завдання.** Метою статті виступає дослідження сутності комерційної таємниці в умовах формування цифрової економіки, визначення основних джерел загроз витоку інформації та перспективних напрямів збереження комерційної таємниці для забезпечення ефективного стратегічного управління економічною безпекою господарюючих суб'єктів враховуючи трансформаційні зміни економіки сучасності.

**Виклад основного матеріалу.** Формуючи систему стратегічного розвитку підприємства варто виходити з необхідності забезпечення його економічної безпеки комплексно, починаючи від організаційної структури, майна та ресурсного забезпечення організації, персоналу та фінансової системи, закінчуючи захистом конфіденційної інформації, яка відіграє одну з ключових ролей для успішної конкурентної боротьби.

Як показують дослідження, саме інформація на сьогоднішній день забезпечує основні конкурентні переваги господарським об'єктам у порівнянні із іншими ресурсами [24]. Однак, варто враховувати цінність її своєчасного використання, що, в свою чергу, зумовлює необхідність її посиленого збереження.

Виходячи із зазначеного, зауважимо, що аналізом питання сутності комерційної таємниці займалися багато вчених та практиків, узагальнення наукових пошуків яких відображено у табл. 1.

Як визначено в Цивільному кодексі України, особливостями комерційної таємниці є те, що це, насамперед, секретна інформація, яка у повній чи частковій формі та сукупності її окремих елементів є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить; така інформація має комерційну цінність; була предметом заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію [22].

Загалом, до інформації, що становить комерційну таємницю, як правило, відносять нові технології, технічні рішення, методики виконання робіт та процесів, дані, що отримані внаслідок маркетингових досліджень, інформацію щодо перспективних стратегічних ринкових орієнтирів та напрямів інвестування, дані щодо

виробничого, фінансового та кадрового потенціалу організації, умови укладених на підприємстві угод та контрактів, існуючу систему безпеки, тощо.

Таблиця 1 – Узагальнення поглядів науковців щодо сутності комерційної таємниці

Автор	Визначення
Блага В., Шевердіна А., Благой В. [4]	Комерційна таємниця - інформація конфіденційного характеру, що безпосередньо пов'язана з підприємницькою діяльністю суб'єктів права на цю діяльність та надає перевагу у конкурентній боротьбі через її невизначеність.
Яртим І. [24]	Комерційна таємниця - інформація, яка має цінність для його діяльності, невідома іншим особам та знаходиться в обмеженому доступі на законних підставах, стосовно до якої вжито охоронні заходи та яка не є об'єктом інших таємниць.
Белялов Т., Загоруйко В. [3]	Під комерційною таємницею підприємства слід розуміти відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами й іншою діяльністю підприємства, що не є державною таємницею, розголошення (передача, витік) якої може заподіювати збиток його інтересам.
Ткачук І. [20]	Комерційна таємниця – конфіденційність інформації, що дозволяє її власникові при існуючих або можливих обставин збільшити доходи, уникнути невиправданих витрат, зберегти положення на ринку товарів, робіт, послуг або отримати іншу комерційну вигоду; інформація, яка становить комерційну таємницю, – науково-технічна, технологічна, виробнича, фінансово-економічна або інша інформація (в тому числі складова секретів виробництва (ноу-хау), яка має дійсну або потенційну комерційну цінність в силу невідомості її третім особам, до якої немає вільного доступу на законній підставі й у відношенні якої власником такої інформації введений режим комерційної таємниці
Господарський кодекс України [7]	Комерційна таємниця - відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам суб'єкта господарювання, можуть бути визнані його комерційною таємницею. Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю, спосіб їх захисту визначаються суб'єктом господарювання

*Джерело: сформовано авторами за [3; 4; 7; 20; 24]*

Опрацювання доробків вчених та положень, викладених у нормативних документах, дозволяє стверджувати, що до комерційної таємниці не відносять установчі документи; дані, які передбачені для оприлюднення у державній звітності; відомості, які необхідні для нарахування та сплати податкових зобов'язань, а також інших обов'язкових платежів; інформацію стосовно чисельності та складу персоналу, їх оплату праці; дані щодо платоспроможності підприємства; дані стосовно

забруднення навколишнього середовища; інформацію, що складає державну таємницю; дані, що є об'єктами авторських та патентних прав, тощо [18].

Враховуючи напрацювання вітчизняних науковців, можемо виокремити специфічні ознаки комерційної таємниці, до яких, насамперед, варто віднести предмет та суб'єкт комерційної таємниці, заборону щодо поширення інформації, яка є комерційною таємницею, нанесення збитку внаслідок її розголошення, а також настання відповідальності та негативних наслідків для осіб, що виступили причиною отримання збитків власникам комерційної таємниці [3].

Стратегічна важливість захисту комерційної таємниці в системі побудови безпечної діяльності підприємства обумовлюється наступними факторами:

- сприяння активізації інноваційної діяльності, що, в свою чергу, стимулюватиме активність підприємництва, формування у компаній додаткових конкурентних переваг;
- формування відносин довіри між державою та бізнесом з умови гарантування реальних процедур захисту конфіденційної інформації та відповідальності за її порушення;
- становлення культури цінності інформації, яка допомагає укріпити моральний, психологічний та етичний клімат в колективі з точки зору розуміння приватності та поваги, що дає можливість знизити ризик потенційних загроз системі безпеки підприємства.

Серед загроз комерційній таємниці прийнято виокремлювати внутрішні та зовнішні загрози. Так, джерела внутрішніх загроз зосереджені всередині організації, а зовнішніх – перебувають поза її межами.

Під внутрішніми загрозами, як правило, розуміють: недоліки в роботі з персоналом підприємства; низький рівень організації роботи з документами, які містять комерційну таємницю підприємства; невирішеність соціальних проблем працівників підприємства; плинність кадрів, відсутність досвідчених фахівців у сфері захисту комерційної таємниці; неефективну роботу служби економічної безпеки; низький технічний рівень захисту від втрати інформаційних ресурсів підприємства [12].

До зовнішніх загроз прийнято відносити промислове шпигунство; незаконні дії конкурентів; протизаконні дії з боку кримінальних структур; неправомірні дії працівників правоохоронних органів, тощо [12].

Маємо зауважити, що серед засобів захоплення комерційної таємниці компаній наймасовішими варто вважати розголошення її персоналом (зумисне та ненавмисне), а також отримання інформації шляхом застосування технологічних атак на систему її захисту. Відповідно саме ці напрямки потрібно розглядати при організації системи економічної безпеки компанії в стратегічній перспективі.

Опираючись на основні тенденції розвитку мережевої економіки, до усталених загроз витоку комерційної таємниці варто додати наступні:

- застаріле обладнання та застосовувані технології, які за рахунок морального зносу та неякісної інтеграції полегшують доступ до конфіденційної інформації за спроби до її несанкціонованого отримання;
- відсутність спеціалістів високої кваліфікації, які здатні забезпечити належну систему захисту інформації під час цілеспрямованих комп'ютерних атак та вірусів;
- відсутність у працівників відповідних вмінь та навичок для виявлення спроб посягання на комерційну таємницю з використанням ІКТ;
- передача електронних даних, що становлять комерційну таємницю стороннім особам за відсутності надання їм статусу «комерційна таємниця»;
- кібершантаж або кібервимагання.

Враховуючи дослідження американських фахівців, втрата 20% конфіденційної інформації, яку класифікують як комерційну таємницю, спричиняє банкрутство компанії протягом місяця у 60 з 100 випадків [24].

Особливо актуальним процес захисту комерційної таємниці стає для стартапів, діяльність яких є інноваційною та перспективною, а також для великих компаній, що займають вагому частку ринку, мають численний штат персоналу, певну репутацію, вартісні проекти, тощо.

Відповідно, робимо висновок щодо важливості для гарантування економічної безпеки підприємства в стратегічному розрізі надавати такій інформації статус комерційної таємниці для можливості вживання адекватних заходів щодо її захисту в майбутньому.

Аналіз наукової літератури доводить, що загалом виокремлюють дві форми захисту комерційної таємниці: зовнішню та внутрішню, за яких застосовуються заходи організаційного, технічного, психологічного та безпосередньо правового характеру.

Як свідчать напрацювання вчених, першочерговими вважаються саме заходи правового характеру, оскільки їхнім основним завданням є забезпечення ефективного функціонування системи інших заходів щодо захисту комерційної таємниці, серед яких виокремлюють створення положень щодо забезпечення збереження комерційної таємниці, доведення інформації стосовно відповідальності за збереження конфіденційної інформації, а також заключення договорів про матеріальну відповідальність у разі її розголошення [8].

Марущак А.І. до правових форм захисту прав на комерційну таємницю відносить перш за все: звернення до суду з позовом про захист порушених прав; визнання права на комерційну таємницю; відновлення становища, що існувало до порушення права, і припинення дій, що порушують право або створюють загрозу його порушення; визнання недійсними повністю або частково акту державного або іншого органу, що суперечить законодавству і порушує право суб'єкта господарювання на комерційну таємницю; відшкодування збитків, завданих порушенням права суб'єкта господарювання на комерційну таємницю [13].

Чинним законодавством закріплено важливий спосіб захисту об'єктів прав на комерційну таємницю – компенсацію, але вона не тотожна відшкодуванню збитків, і застосовується виключно у випадках, коли суд немає сумніву в наявності у потерпілого збитків, проте визначити їх точний розмір такої компенсації дуже важко, тому що встановлення чітких грошових рамок щодо визначення розміру компенсацій законом є недоцільним [13].

Сутність організаційної форми захисту комерційної таємниці зосереджена на організації самостійних дій, що направлені на її захист. Найпоширенішими методами захисту комерційної таємниці прийнято вважати:

- визначення кола осіб, яким доступні певні види інформації, зокрема шляхом виокремлення режимних зон в організації;
- створення спеціальних підрозділів та призначення відповідальних осіб, які відповідатимуть за організацію захисту комерційної таємниці;
- розробка системи дозволу доступу до конфіденційної інформації в організації;
- формування системи конфіденціального документообігу в організації, тощо [8; 12; 21].

Технічні заходи захисту комерційної таємниці, передусім, передбачають:

- використання новітніх надійних технічних засобів, що дозволяють налагодити режим охорони інформації;

- використання технічних засобів, що дозволяють виявити потенційні канали витоку конфіденційної інформації;
- проведення регулярного моніторингу системи захисту інформації;
- застосування таких інформаційних носіїв, що унеможливають несанкціоноване копіювання конфіденційної інформації;
- застосування надійної системи паролів для доступу до комерційної таємниці, тощо [8; 12; 21].

Психологічні заходи щодо захисту комерційної таємниці направлені насамперед на проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу для формування розуміння важливості збереження інформаційної таємниці, налагодження сприятливої атмосфери в колективі, здійснення регулярних перевірок для виявлення потенційного кола осіб, які можуть розголошувати конфіденційну інформацію тощо.

З нарощенням темпів цифровізації більшість конфіденційної інформації зберігається за допомогою використання технічних засобів, а тому популярними способами її захоплення виступають саме кібератаки, які направлені як на дестабілізацію роботи господарського суб'єкта, так і на викрадення даних, які дадуть змогу отримати перевагу у конкурентній боротьбі. Так, зокрема, за свідченнями PwC Ukraine серед усіх видів шахрайства від яких постраждали українські компанії у 2020 році кіберзлочини становили 31%, тоді як у 2016 році їхня питома вага становила 24%. Даний факт приводить до висновку щодо необхідності зростання ролі захисту комерційної таємниці саме за рахунок формування надійної системи кібербезпеки, особливо у галузях які найбільш схильні саме до вказаного вище виду шахрайства [5].

Отже, приходимо до висновку, що розробка програми стратегічного управління економічною безпекою підприємств в мережевій економіці передбачає не лише низку усталених заходів щодо організації та оптимізації діяльності фінансової системи, налагодження економічних та екологічних процесів, управління кадровими ресурсами, а й обов'язкове формування ефективної системи інформаційної безпеки. Насамперед, до обов'язкових напрямів її функціонування варто віднести наступні:

- необхідність постійного оновлення обладнання та технологій, які володіють високим ступенем захисту;
- формування автономних потужностей для зберігання конфіденційної інформації та забезпечення резервних генераторів електричної енергії у разі перебоїв з її постачанням для недопущення зупинки роботи системи захисту;
- формування базису електронної інформації, яка є закріпленою у вигляді комерційної таємниці підприємства.

У той же час, в епоху цифровізації не варто забувати і про налагодження ефективної кадрової політики в компанії, позаяк всі технологічні інновації щодо захисту комерційної таємниці можуть бути даремними за відсутності розуміння та лояльності працівників щодо збереження конфіденційності інформації.

Враховуючи особливості становлення цифрової економіки суспільство постає перед викликами, які потрібно починати вирішувати вже сьогодні. Зокрема, до тенденцій розвитку мережевої економіки варто віднести докорінну зміну ринку праці, що веде за собою переорієнтацію трудової діяльності на цифровий простір, зникнення низки професій, зростання ролі професійного навчання протягом життя, необхідності постійного підвищення кваліфікації, отримання цифрових навичок, знань та вмінь. Така ситуація призведе до того, що частина робочої сили стане неконкурентоспроможною, зросте число безробітних. Спираючись на вищезазначене, зауважимо про ризик втрати значної частини кадрового потенціалу компаніями через їхню невідповідність вимогам ринку, що в свою чергу стане потенційним ризиком

розголошення комерційної таємниці для отримання власної вигоди та нанесення збитків роботодавцям, які вимушені були звільнити некомпетентних працівників. У той ж час зростає конкуренція з боку роботодавців за персонал, який має необхідні знання та навички для успішної конкурентної боротьби на глобалізованих ринках цифрової економіки [10]. Відповідно, з цього випливає ризик розголошення комерційної таємниці внаслідок переманювання цінних працівників, які займали вагомі посади та мали доступ до конфіденційної інформації.

Вищенаведене свідчить, що в стратегічній перспективі забезпечення кадрової безпеки має базуватися на організації якісної системи професійної освіти протягом життя для працівників компанії, які є цінними для її розвитку, а також забезпеченні лояльності кадрового складу шляхом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії, корпоративної культури, задоволення потреб персоналу та організації дієвої системи його мотивації.

Загалом організація захисту комерційної таємниці в системі трудових відносин формується за двома напрямками:

- персонал, який має доступ до комерційної таємниці не має права на її розголошення;

- персонал, який не має доступу до комерційної таємниці не повинні займатися збором відповідної інформації для подальшого її неправомірного застосування [21].

Зазначене зумовлює необхідність включення пунктів щодо нерозголошення конфіденційної інформації, яка трактується як комерційна таємниця, до трудових контрактів працівників, яким надається доступ до вказаних даних. Зокрема, доцільним є включення пунктів щодо забезпечення захисту комерційної таємниці до контрактів керівництва компаній із зазначенням інформації про особисту відповідальність за організацію системи захисту комерційної таємниці та обов'язку щодо її нерозголошення. Означені кроки дадуть підставу для юридичної відповідальності у разі настання випадків розголошення комерційної таємниці працівниками чи керівництвом компанії.

Перспективним напрямом для гарантування кадрової безпеки, окрім вищезгаданого, стане, на нашу думку, впровадження соціально-орієнтованої кадрової стратегії, яка, насамперед, дасть змогу:

- сформувати позитивний імідж компанії та підняти цінність для працівників працювати саме з цим роботодавцем, що знизить плинність кадрів, а, відповідно, і ризик витоку конфіденційної інформації;

- наростити якість людського капіталу компанії, що знизить ризик застарівання професійних компетентностей та формування стабільного колективу організації, який з розумінням ставитиметься до необхідності захисту комерційної таємниці;

- формування системи стимулів та гарантій, які забезпечать лояльність персоналу та знизять ризик переманювання елітних працівників конкурентами.

Загалом, соціально-орієнтована кадрова стратегія являє собою комплекс стратегічних цілей та пріоритетів спрямованих на забезпечення ефективного функціонування кадрової складової діяльності організації, яка дає змогу забезпечити відносний паритет соціально-економічних інтересів роботодавця та його найманих працівників [1].

Основними напрямками впровадження соціально-орієнтованої кадрової стратегії в умовах становлення мережевої економіки виступатимуть:

- наявність соціального пакету з диференціацією за категоріями посад, що включатиме як наявність пілг широкого спектру для загального колективу, так і

індивідуальних пільг для особливо цінних категорій персоналу, націлених на задоволення матеріальних, соціальних, культурних, духовних потреб працівників та їх сімей;

- наявність власної соціальної інфраструктури для задоволення потреб працівників компанії (для потужних організацій);

- організація системи перманентного підвищення кваліфікації та професійного навчання із забезпеченням зростання пільг тим, хто здобув більш високий рівень освіти;

- сприяння налагодженню соціально-психологічного клімату в колективі, атмосфери довіри та взаємопідтримки шляхом застосування усталених та новітніх методик, зокрема гейміфікації;

- розробка механізму участі у прибутках компанії у залежності від трудового внеску, тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, варто наголосити, що для ефективної організації економічної безпеки в стратегічній перспективі основоположним завданням вітчизняних підприємств стає формування надійної системи захисту комерційної таємниці як запоруки успішної конкурентної боротьби в умовах цифрової трансформації економіки. Враховуючи бурхливі докорінні зміни, які властиві перехідному етапу становлення цифрової економічної системи, основні напрями системи захисту комерційної таємниці на сьогоднішній день мають бути спрямовані в ключі формування у персоналу відповідальності за збереження комерційної таємниці, а також розвитку технічних можливостей захисту конфіденційної інформації за рахунок нарощення технічного, інноваційного та інтелектуального потенціалів компанії. Перспективні напрями подальших наукових розвідок даної проблематики нами вбачаються у розширенні спектру дослідження процесу управління комерційною таємницею стосовно формування організаційного механізму її захисту в контексті стратегічного забезпечення економічної безпеки компанії.

## Список літератури

1. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации. *Современная конкуренция*. 2020. Том 14. №1(77). С. 38-47.
2. Батракова Т. І., Кузнецова А. В. Особливості цифрової економіки в Україні та у світі. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 84-89.
3. Белялов Т., Загорулько В. Організаційно-правове забезпечення захисту комерційної таємниці на підприємстві. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2017. №11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2017/11/organizatsionno-pravovoe-obespechenie-zashhity-kommercheskoj-tajny-na-predpriyatii/> (дата звернення: 15.11.2021)
4. Блага В. В., Шевердіна А. В., Благой В. В. Комерційна таємниця: захист, правові аспекти її використання та вплив на економіку підприємств в Україні. *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. № 60 (1169). С. 141-144.
5. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020. Результати опитування українських компаній. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/gecs-ua-2020-ukr.pdf> (дата звернення: 20.11.2021)
6. Ганич І. М. Комерційна таємниця в підприємстві. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2012. Т. 14, № 1(2). С. 26-30.
7. Господарський кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.11.2021)
8. Зайцева-Калаур І. Організаційно-правові процедури забезпечення охорони та захисту комерційної таємниці суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 4. С. 110-115.

9. Залужний А. Л. Інформаційно-мережеві виміри сучасної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50(1). С. 59-63.
10. Левченко О.М., Немченко Т.А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій: [монографія], Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021. 272 с.
11. Левченко О.М., Ткачук О.В., Царенко І.О. Соціально-економічні передумови забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації. *Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*. Полтава, 2018. №1(68). С. 37-46
12. Лічман Т. В. Класифікація та аналіз загроз безпеці комерційної таємниці підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 230-233.
13. Марущак А.І. Правові основи захисту інформації з обмеженим доступом: Курс лекцій. Київ: КНТ, 2007. 208 с.
14. Неустроев Ю. Г., Єгорова-Гудкова Т. І., Острянюк В. В. Аналіз впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 202-209.
15. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 167-174.
16. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 201-204.
17. Піжук О. І. Ключові драйвери цифрової трансформації економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 38–47.
18. Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 серпня 1993 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/611-93-п> (дата звернення: 12.11.2021)
19. Сталінська О. В. Система економічної безпеки підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 38. С. 80-86.
20. Ткачук І. В. Теоретичні основи визначення комерційної таємниці. *Управління фінансово-економічною безпекою*. 2015. № 1. С. 10-14.
21. Тугарова О. К., Шепета О. В. Організаційно-правові питання захисту комерційної таємниці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2018. Вип. 52(2). С. 85-88.
22. Цивільний кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15> дата звернення: 15.11.2021)
23. Шкарлет С., Садчикова І. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 264-276.
24. Яртим І.А. Комерційна таємниця як фактор забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 3. 2015. С. 510-515.

## References

1. Alaverdov, A. R. & Alaverdova, T. P. (2020). Sotsyalno oryentirovannaia kadrovaia stratehiya kak doponytelnoe konkurentnoe preymushchestvo sovremennoi orhanyzatsyy [Socially-oriented personnel strategy as an additional competitive advantage of modern organization]. *Sovremennaiia konkurentsya - Modern competition, Vol.14, №1(77)*, 38-47 [in Russian].
2. Batrakova, T. I. & Kuznetsova, A. V. (2018). Osoblyvosti tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini ta u sviti [Features of the digital economy in Ukraine and in the world]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky -Bulletin of Zaporizhia National University. Economic sciences*, 2, 84-89 [in Ukrainian].
3. Belialov, T. & Zahoruiko, V. (2017). Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia zakhystu komertsiiinoi taiemnytsi na pidpriemstvi [Organizational and legal support for the protection of commercial secrets at an enterprise]. *Nauka online: Mizhnarodnyi elektronnyi naukovyi zhurnal - Science online: International electronic scientific journal, №11*. Retrieved from <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2017/11/organizatsionno-pravovoe-obespechenie-zashhity-kommercheskoj-tajny-na-predpriyatii/> [in Ukrainian].
4. Blaha, V. V., Sheverdina, A. V. & Blahoi, V. V. (2015). Komertsiiina taiemnytsia: zakhyst, pravovi aspekty yii vykorystannia ta vplyv na ekonomiku pidpriemstv v Ukraini [Trade secret: protection, legal aspects of its use and influence on the economy of enterprises in Ukraine]

- aspects of its use and impact on the economy of enterprises in Ukraine]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU "KhPI", № 60 (1169)*, 141-144 [in Ukrainian].
5. Vsesvitnie doslidzhennia ekonomichnykh zlochyniv ta shakhraistva 2020. Rezultaty opytuvannia ukraïnskykh kompanii [World Survey of Economic Crimes and Fraud 2020. Survey results of Ukrainian companies]. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/gecs-ua-2020-ukr.pdf> [in Ukrainian]
  6. Hanych, I. M. (2012). Komertsiiina taiemnytsia v pidpriemnytstvi [Commercial secret in business]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnogo universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnologii im. Gzhytskoho - Scientific Bulletin of Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology, Vol. 14, № 1(2)*, 26-30 [in Ukrainian].
  7. Hospodarskyi kodeks Ukrainy (zi zminamy ta dopovnenniamy) [Economic Code of Ukraine (as amended)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
  8. Zaitseva-Kalaur, I. (2018). Orhanizatsiino-pravovi protsedury zabezpechennia okhorony ta zakhystu komertsiiinoi taiemnytsi subiekta hospodariuvannia [Organizational and legal procedures to ensure the protection and safeguarding of trade secrets of business entity]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Current issues of jurisprudence, 4*, 110-115 [in Ukrainian].
  9. Zaluzhnyi, A. L. (2020). Informatsiino-merezhevi vymiry suchasnoi ekonomiky [Information and network dimensions of modern economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies, 50(1)*, 59-63 [in Ukrainian].
  10. Levchenko, O.M. & Nemchenko, T.A. (2021). Sotsialnyi rozvytok trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh transformatsii [Social development of labour potential in the conditions of innovative transformations]. Kropyvnytskyi: Ekskliuzyv-System [in Ukrainian].
  11. Levchenko, O.M., Tkachuk, O.V. & Tsarenko, I.O. (2018). Sotsialno-ekonomichni peredumovy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii [Socio-economic prerequisites for national security in the context of globalization]. *Ekonomika i rehion. Naukovyi visnyk Poltavskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu imeni Yurii Kondratiuka. Poltava – Economy and region. Scientific Bulletin of Poltava National Technical University named after Yuri Kondratyuk, 1(68)*, 37-46 [in Ukrainian].
  12. Lichman, T.V. (2013). Klasyfikatsiia ta analiz zahroz bezpetsi komertsiiinoi taiemnytsi pidpriemnytstva [Classification and analysis of threats to the security of commercial secrets of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Economic, Vol. 18, 1(1)*, 230-233 [in Ukrainian].
  13. Marushchak, A.I. (2007). Pravovi osnovy zakhystu informatsii z obmezenym dostupom [Legal bases of protection of information with limited access]. Kyiv: KNT [in Ukrainian].
  14. Nieustroiev, Yu.H., Yehorova-Hudkova, T.I. & Ostriancko, V.V. (2020). Analiz vplyvu tsyfrovizatsii ekonomiky na systemu ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Analysis of the impact of digitalization of the economy on the economic security of the state]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Serii : Ekonomika – Scientific notes of KROK University. Series: Economics, 4*, 202-209 [in Ukrainian].
  15. Parshyna, O.A., Parshyn, Yu.I. & Savchenko, Yu.V. (2019). Ekonomichna bezpeka v umovakh didzhitalizatsii: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku informatsiinoho suspilstva [Economic security in the context of digitalization: current status and prospects for the development of information society]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 2*, 167-174 [in Ukrainian].
  16. Perederii, T.S. (2019). Stratehiia tsyfrovoi bezpeky pidpriemnytstva yak draiver tsyfrovoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Digital security strategy of an enterprise as a driver of digital transformation of Ukraine's economy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy-Bulletin of Economic Science of Ukraine, 2*, 201-204 [in Ukrainian].
  17. Pizhuk, O.I. (2019). Kliuchovi draivery tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Key drivers of digital transformation of the economy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dizainu. Serii : Ekonomichni nauky – Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences, 3*, 38-47 [in Ukrainian].
  18. Pro perelik vidomostei, shcho ne stanovliat komertsiiinoi taiemnytsi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 serpnia 1993 r. [On the list of information that is not a commercial secret: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 9, 1993.] (1993). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/611-93-p> [in Ukrainian].
  19. Stalinska, O.V. (2019). Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v umovakh rozvytku tsyfrovoi ekonomiky [The system of economic security of the enterprise in the digital economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Serii : Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management, 38*, 80-86 [in Ukrainian].

20. Tkachuk, I.V. (2015). Teoretychni osnovy vyznachennia komertsii noi taiemnytsi [Theoretical foundations of the definition of commercial secrets]. *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoiu - Financial and economic security management*, 1, 10-14[in Ukrainian].
21. Tuharova, O.K. & Shepeta, O.V. (2018). Orhanizatsiino-pravovi pytannia zakhystu komertsii noi taiemnytsi [Organizational and legal issues of protection of trade secrets]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 52(2), 85-88[in Ukrainian].
22. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy (zi zminamy ta dopovnenniamy) [Civil Code of Ukraine (as amended)]. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].
23. Shkarlet, S. & Sadchykova, I. (2019). Transformatsiia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of the financial and economic security of an enterprise in the digital economy]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 3, 264-276[in Ukrainian].
24. Yartym, I.A. (2015). Komertsii na taiemnytsia yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky realizatsii stratehichnykh zmin promyslovoho pidpriemstva [Commercial secret as a factor in ensuring economic security of the implementation of strategic changes in the industrial enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 3, 510-515 [in Ukrainian].

**Oleksandr Levchenko**, Professor, Doctor of Economic Sciences

**Anna Levchenko**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Nemchenko Tetiana**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Assistant Lecturer

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Protection of Commercial Secrets in the Context of Strategic Management of Economic Security of the Organization in the Context of Digitalization of the Economy**

The article substantiates the relevance of developing the mechanism for protecting commercial secrets of the organization in the system of strategic management of economic security of the organization, taking into account the transformational changes in the economy.

Using the methods of synthesis and analysis, logical and generalizing methods, the authors determined the essence and basic features of the concept of "commercial secret" in both legal and scientific literature. The most common threats to commercial secrets have been identified and the sources of threats to the leakage of confidential information have been identified, taking into account the digitalization of economic processes. Four areas of protection of commercial secrets of an organization have been identified: legal, organizational, technical and psychological. The importance of providing valuable information in the strategic perspective of commercial secrets for the formation of the basis for its protection in future were highlighted, as well as those responsible for protecting this information with the consolidation of duties and responsibilities in collective and employment agreements were identified.

In the context of formation of an effective system of strategic management of economic security of organizations in the conditions of transformational changes the directions of improvement of protection of a commercial secret are offered. Taking into account a growing share of cyber fraud and transition to the preservation of information mainly on digital media, the urgency of enhanced protection increases. Thus, the formation of information security using advanced technologies and equipment, attracting highly qualified specialists in this field, monitoring to identify potential sources of information leakage and eliminate them. Considering that most common source of disclosure of trade secrets is the staff of the organization, it is proposed to form a long-term loyalty of employees and their understanding of the importance of protecting confidential information, the introduction of socially oriented personnel strategy.

**commercial secret, economic security, digital economy, strategic management of economic security, cybersecurity, socially-oriented personnel strategy**

*Одержано (Received) 19.11.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 02.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 005.342

JEL Classification: O15, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).31-39](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).31-39)

І.М. Труніна, проф. д-р екон. наук

М.Ю. Білик, канд. екон. наук

М.О. Чорна

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна*

## Проблеми розвитку інноваційних бізнес-процесів на підприємствах готельної індустрії

Обґрунтовано, що проблеми розвитку інноваційних бізнес-процесів на підприємствах готельної індустрії обумовлені нестачею кваліфікованих кадрів. Пандемія COVID-19 призвела до кризового стану всієї туристичної галузі і готельної індустрії, зокрема. У цих умовах почалися масові скорочення та звільнення фахівців, які брали участь в інноваційних бізнес-процесах готельних підприємств, що значно вплинуло на ефективність діяльності багатьох організацій. В кризових умовах, напрямком вирішення даних проблем виступає використання аутсорсингу. У статті визначено особливості аутсорсингу на підприємствах готельної індустрії, розглянуто основні переваги та недоліки застосування послуг аутсорсингових компаній. Виявлено основні проблеми використання послуг аутсорсингових компаній готельними підприємствами.

**інновації, персонал, аутсорсинг, підприємства готельної індустрії**

И. М. Трунина, проф., д-р экон. наук

М. Ю. Билык, канд. экон. наук

М. А. Чорна

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, г. Кременчуг, Украина*

## Проблемы развития инновационных бизнес-процессов на предприятиях гостиничной индустрии

Обоснованно, что проблемы развития инновационных бизнес-процессов на предприятиях гостиничной индустрии обусловлены нехваткой квалифицированных кадров. Пандемия COVID-19 привела к кризисному положению всей туристической отрасли и гостиничной индустрии, в частности. В этих условиях начались массовые сокращения и увольнения специалистов, участвовавших в инновационных бизнес-процессах гостиничных предприятий, что оказало значительное влияние на эффективность деятельности многих организаций. В кризисных условиях решением данных проблем выступает использование аутсорсинга. В статье определены особенности аутсорсинга на предприятиях гостиничной индустрии, рассмотрены основные преимущества и недостатки применения услуг аутсорсинговых компаний. Выявлены основные проблемы использования услуг аутсорсинговых компаний гостиничными предприятиями.

**инновации, персонал, аутсорсинг, предприятия гостиничной индустрии**

**Постановка проблеми.** Кожна організація в сучасних економічних умовах господарювання повинна постійно шукати шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, впроваджувати інновації. Елементом цього вдосконалення є раціональне використання ресурсів, що наявні у розпорядженні підприємства. Найважливішим ресурсом у ланцюжку інноваційних бізнес-процесів підприємства є персонал. Сучасні підходи до управління персоналом спираються на створення інноваційної атмосфери у компанії та реалізацію інновацій у кадровій роботі.

Економічна криза, пов'язана з пандемією Covid-19, торкнулася практично всіх секторів вітчизняної економіки. Наслідки кризи найбільш відчутними стали для підприємств туристичної індустрії та готельного бізнесу. В цілому частка збиткових підприємств спостерігалась саме у сфері тимчасового розміщення й організації харчування (73,2%). За різними оцінками експертів, знадобиться щонайменше 3-4

роки для середнього сегмента і 4-5 років для готелів преміум класу, щоб досягти показників 2019 року. Очікувана економічна рецесія в Україні, падіння рівня добробуту населення, як наслідок неможливість витратити гроші на відпочинок, ще більш деструктивно вплине на галузь [3]. У цих умовах почалися масові скорочення та звільнення фахівців, які брали участь в інноваційних бізнес-процесах готельних підприємств, що значно вплинуло на ефективність діяльності багатьох організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інновації в сфері розвитку готельного господарства досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Питання інноваційного управління розвитком персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства порушує у своїх працях Давидова О.Ю., Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А [2]. Аутсорсинг персоналу, як каталізатора розробки і впровадження інноваційних процесів, розглядали у своїх працях Микало О.І, Лелі Ю.Г [3; 4]. Питаннями підвищення якості готельних послуг на основі інноваційних підходів до управління персоналом займалися такі вітчизняні вчені, як Новицька А.О., Ільницький Е.М. [5], Жуков С.А. [1]. Комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей досліджували у своїх працях Петрова І.Л. [6], Третяк О.П. [7]. На сьогоднішній день незначна кількість наукових досліджень присвячена застосуванню послуг аутсорсингу як інноваційного підходу в готельному бізнесі. Наукові роботи із даної тематики спрямовані на вивчення загальних питань управління підприємствами індустрії гостинності, що використовують послуги аутсорсингу (Сегеда І.В., Шендріков А.А., Мендела І.Я.). Проте невирішеним залишається питання щодо причин застосування послуг аутсорсингу на підприємствах готельної індустрії з урахуванням міжнародного досвіду, особливості використання послуг аутсорсингу готельними підприємствами.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення основних проблем розвитку інноваційних бізнес-процесів на підприємствах готельної індустрії, визначення особливостей використання послуг аутсорсингу готельними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Індустрія гостинності є однією зі сфер економіки, найбільш схильних до змін зовнішнього середовища. Ця теза підтверджується досвідом першого півріччя 2020 року, коли пандемія COVID-19 призвела до кризового стану у туристичній галузі та готельній індустрії, зокрема.

В Україні урядом передбачено програму підтримки готельного бізнесу у зв'язку з пандемією. Фінансову допомогу у розмірі 8000 грн отримали працівники або ФОП, якщо роботодавець мав одну з 6-ти категорій КВЕД, зокрема, 55 – тимчасове розміщування [8]. Однак така допомога суттєво не вплинула на розвиток готельного бізнесу.

Так як зміни у зовнішньому середовищі не залежать від готельного підприємства і не можуть бути прогнозованими та підлягати коригуванню з боку менеджменту готелю, керівництву засобів розміщення необхідно виробити стратегію управління, яка дозволить готелю гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища навіть у кризові періоди. Насамперед мають бути розроблені чіткі механізми роботи з персоналом.

У таких умовах інноваційний підхід до управління персоналом є дуже актуальним, особливо коли доводиться оптимізувати структуру готельного підприємства.

Таблиця 1 – Динаміка основних показників колективних засобів розміщення в Україні за період 2011-2020 рр.

Рік	Кількість колективних засобів розміщення			Кількість місць в колективних засобах розміщення			Кількість розміщених в колективних засобах розміщення		
	Всього, од.	Темп прир. в % до поперед. року	Темп прир. в % до 2011 року	Всього, тис.	Темп прир. в % до поперед. року	Темп прир. в % до 2011 року	Всього, тис. осіб	Темп прир. в % до поперед. року	Темп прир. в % до 2011 року
2011	5882	-	-	567,3	-	-	7426,9	-	-
2012	6041	102,7	102,7	583,4	102,8	102,8	7887,4	106,1	106,1
2013	6411	106,1	109,0	586,6	100,5	103,4	8303,1	105,3	111,8
2014	4572	71,3	77,7	406,0	69,2	71,6	5423,9	65,3	73,0
2015	4341	94,9	73,8	402,6	99,2	71,0	5779,9	106,6	77,8
2016	4256	98,0	72,3	375,6	93,3	66,2	6544,7	113,2	88,1
2017	4115	96,7	69,9	359,0	95,6	62,3	6611,7	101,0	89,0
2018	4719	114,7	80,2	300,0	83,6	52,9	7006,2	106,0	94,3
2019	5335	113,1	90,7	370,6	123,5	65,3	6960,9	99,4	93,7
2020	1337	25,0	22,7	155,0	41,8	27,3	2218,6	31,9	29,8

Джерело: складено авторами на основі [10]

Керівники більшості готельних підприємств не усвідомлюють важливість та особливості управління персоналом в умовах кризи, вирішуючи, що скорочення дозволять оптимізувати діяльність та зменшати витрати на персонал. Цей підхід є стандартним, оскільки у більшості підприємств готельного бізнесу витрати на персонал займають дуже значну частку у витратах виробництва. Така система не тільки не виправдовує себе, але й у більшості випадків стає чинником, що загрожує благополуччю компанії в цілому. Найважливіше за умов кризи зрозуміти, що система управління персоналом має бути спрямована на збереження або підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності його праці. Наскільки динамічна і гнучка не була система управління персоналом компанії, необхідно враховувати, що в умовах кризи головним критерієм виживання стає професіоналізм персоналу.

Після проведення скорочень та звільнення частини співробітників перед керівництвом готельного підприємства постає питання про ефективне продовження комерційної діяльності. І тут виникає низка проблем, пов'язаних з нестачею кваліфікованих кадрів. В кризових умовах можливим напрямком вирішення даних проблем виступає застосування аутсорсингу.

Аутсорсинг готельних послуг вирішує багато проблем, пов'язаних з повноцінним функціонуванням готелю. Даний вид послуг передбачає передачу деяких функцій організації, яка має всі можливості для задоволення потреб готельного бізнесу щодо певних інноваційних бізнес процесів.

У процесі дослідження було сформульовано основні особливості використання послуг аутсорсингу готельними підприємствами (табл. 2)

Таблиця 2 – Особливості використання послуг аутсорсингу готельними підприємствами

<b>Критерії</b>	<b>Готелі та інші засоби розміщення</b>	<b>Підприємства інших галузей</b>
Застосування послуг аутсорсингу в бізнес-процесах підприємствах	Переважає використання послуг аутсорсингових компаній в основних бізнес-процесах (надання послуг розміщення та харчування)	Переважає використання послуг аутсорсингових компаній у допоміжних (підтримуючих) бізнес-процесах (ведення бухгалтерського обліку, кадрового документообігу тощо)
Частка залученого персоналу (персоналу аутсорсингових компаній) у кількості персоналу підприємства	Частка персоналу аутсорсингової компанії у загальній чисельності персоналу готельного підприємства, зайнятого в основних бізнес-процесах, може сягати 30—50%	Частка персоналу аутсорсингової компанії у кількості персоналу підприємства незначна (у середніх і великих компаніях – трохи більше 10%)
Тривалість використання підприємством послуг аутсорсингу	У деяких видах засобів розміщення, наприклад, у санаторно-курортних підприємствах, що працюють лише у високий сезон (на півдні це зазвичай із травня по вересень, на гірськолижних курортах – з листопада до березня), використовується лише короткостроковий (сезонний) аутсорсинг	Переважно використовують довгострокові форми співпраці з аутсорсинговими компаніями (від 1 року)

*Джерело: складено авторами на основі [3]*

Застосування послуг аутсорсингу на практиці готельного підприємства може мати такі переваги [11]:

- застосовуючи аутсорсингові послуги, підприємство вивільняє внутрішні ресурси, які можуть бути задіяні для досягнення інших цілей, а самі керівники можуть сконцентруватися на вирішенні стратегічних завдань;
- застосовуючи послуги аутсорсингу, готель отримує готові рішення щодо певних бізнес-процесів (бухгалтерія, маркетинг, ІТ-підтримка тощо);
- компанії-аутсорсери мають спеціалістів високої кваліфікації нерідко зі значним досвідом роботи, що покращує рівень сервісу та якість готельних послуг [5];
- залучення аутсорсингових спеціалістів знижує витрати готелів, пов'язані зі утриманням свого штату співробітників: відсутність податкового тягаря, витрат на навчання, стимулювання та розвиток співробітників;
- при залученні аутсорсингових компаній готель-замовник може варіювати склад команди та за необхідності нарощувати або зменшувати обсяги персоналу в стислий термін;

– компанії-аутсорсери дозволяють швидко знайти заміну співробітнику, який звільнився або не вийшов на роботу. Багато компаній-аутсорсерів, дбаючи про свою репутацію та якість наданих ними послуг, знаходять заміну протягом 3-5 годин.

Водночас можна виділити такі недоліки процесів залучення аутсорсингових компаній:

– під час передачі низки функцій аутсорсингової компанії менеджер готелю втрачає контроль над ними. У разі, якщо відбувається передача необґрунтовано великої кількості функцій, готельне підприємство може втратити власні ресурси;

– ризик отримати неякісні послуги, внаслідок чого постраждає репутація готелю-замовника, що надалі може позначитися на продажах та прибутку організації;

– можливе ускладнення процесу надання послуг із включенням аутсорсера у діяльність готелю;

– у тому випадку, якщо компанія-аутсорсер має доступ до конфіденційної інформації готелю, можливий витік комерційної інформації;

– скорочення робочих місць штатного персоналу.

Для прийняття рішення щодо передачі певного бізнес процесу компанії-аутсорсеру, керівник готелю повинен визначити, чи потребує підприємство послуг аутсорсингу. Для цього необхідно проаналізувати найбільш суттєві чинники (рис. 1): чинник значущості, чинник вартості, ресурсний чинник, чинник часу та чинник якості.



Рисунок 1 – Чинники прийняття рішень

Джерело: розроблено авторами

Разом з тим, необхідність та форми застосування послуг аутсорсингу в конкретному готелі визначається безліччю чинників, у тому числі тими, що пов'язані з особливостями діяльності підприємств і запровадженням інноваційних бізнес процесів.

У результаті дослідження наукових розробок різних авторів [6; 7; 11] було узагальнено основні причини переходу до застосування послуг аутсорсингу в готельному бізнесі кількох країн – Туреччини, Китаї, Таїланді, Канаді, Іспанії (табл. 3). Вибір цих країн обумовлений, по-перше, можливістю демонстрації досвіду застосування послуг аутсорсингу готельними підприємствами з різних куточків світу, по-друге, наявністю наукових праць з вивчення питань щодо застосування послуг аутсорсингу у відповідних країнах у відкритому доступі.

Таблиця 3 – Дослідження причин застосування послуг аутсорсингу готельних підприємств зарубіжних країн

Показник	Туреччина	Китай	Таїланд	Канада	Іспанія
Впровадження нових технологій у роботу готельних підприємств.	+				
Підвищення рівня сервісу готельних підприємств.	+		+		+
Спеціалізація аутсорсингових компаній на виконанні бізнес-процесів у сфері готельного бізнесу.	+	+			+
Скорочення експлуатаційних витрат готельних підприємств.	+	+	+	+	+
Можливість концентрації менеджменту готельних підприємств на вирішенні стратегічних завдань	+			+	
Збільшення вартості готельних послуг.			+		
Найкраще використання готельними підприємствами внутрішніх ресурсів		+			
Використання готельними підприємствами відомих фірмових найменувань аутсорсингових компаній.		+			+

Джерело: складено авторами на основі [2; 11]

На українському ринку готельних послуг аутсорсинг впроваджують великі міжнародні готельні мережі, що означає нерівномірне використання аутсорсингу на території України. Однак багато експертів схиляються до того, що дана ситуація визначається не тільки відносно недавнім використанням даної форми співробітництва, а й низкою інших проблем, до яких відносяться:

- недостатній розвиток внутрішнього ринку готельних послуг України в порівнянні зі світовим ринком [8];
- недостатня опрацьованість законодавчої бази у сфері аутсорсингу готельних об'єктів;
- недостатній рівень розвитку регіональних аутсорсингових компаній, що надають готельні послуги;
- відсутність у готелях обґрунтованих методів, що дозволяють визначити реальні ефекти від використання аутсорсингу;

– наявність психологічного бар'єру у власників готелів (страх втратити контроль над бізнесом, сумнів у кваліфікації компанії-аутсорсера, страх витоку інформації і т.д.).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Для готельного бізнесу України, якому притаманні ознаки проблематичних ситуацій внаслідок пандемії COVID-19 (повне або часткове закриття готелів та інших засобів розміщення, скорочення чисельності персоналу цих підприємств та ін.), важливим постає впровадження інноваційних бізнес процесів, що дасть змогу вивести готельні підприємства на докризовий рівень функціонування. Аутсорсинг персоналу є перспективним напрямком впровадження інноваційних процесів, тому вивчення його особливостей у готельному бізнесі (сезонність, використання в основних бізнес-процесах), дослідження переваг та недоліків, виділення основних проблем використання в Україні (незначна кількість регіональних аутсорсингових компаній, нерозвиненість законодавчої бази, відсутність методологічної бази щодо визначення ефекту від використання даного виду послуг, психологічні бар'єри керівників та персоналу готелю) надасть змогу використовувати найбільш ефективні методи управління готельним бізнесом за умов подолання кризових явищ.

Перспективами подальшого дослідження на основі вивчення міжнародного досвіду є здійснення оцінки економічного ефекту від запровадження послуг аутсорсингових компаній у діяльності готельного підприємства.

## Список літератури

1. Жуков С.А. Методологічний аналіз системи управління людським капіталом в умовах активізації інноваційної діяльності. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 173-177.
2. Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А. Інновації світового готельного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 52–55.
3. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(12). С. 95-98.
4. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216-222.
5. Новицька А.О., Ільніцький Е.М. Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 270-274.
6. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях*. К. : КНЕУ, 2005. С. 214-223
7. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.
8. Труніна І. М., Сущенко О. А. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ»*. 2015. №3 (19). С. 43-48.
9. Труніна І.М. *Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності: монографія*. Харків: Видавництво «Точка», 2013. 436 с.
10. Official Website of the State Statistics Service of Ukraine. *ukrstat.gov.ua* Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.09.2021).
11. Pijak Jana. 25 High Tech Hotel Innovations. URL: <https://www.trendhunter.com/slideshow/hotel-innovations/> (дата звернення: 20.09.2021)

## References

1. Zhukov, S. A. Metodolohichniy analiz systemy upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Methodological analysis human capital management system under innovation activity]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu - Economic Herald of the Donbas*, 3 (49), 173-177 [in Ukrainian].

2. Kamushkov, O. S., Tkach, V. O., & Yazina, V. A. (2019) Innovaciyi svitovogo gotelnogo gospodarstva [Innovations of the world hotel industry]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi - Black Sea Economic Studies, Vol. 48, 2, 52–55* [in Ukrainian].
3. Lely, Yu. H. (2013). Suchasni systemy upravlinnia personalom ta yikh vplyv na efektyvnist roboty pidpriemstva [Modern personnel management system and their impact on the effectiveness of the company] *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti - Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property, 1(12), 95-98* [in Ukrainian].
4. Mykalo, O.I. (2010). Analiz ta klasyfikatsiia form outsorsynhu [Analysis and classification of forms of outsourcing]. *Ekonomichniy prostir - Economic space, 37, 216-222* [in Ukrainian].
5. Novytska, A. O., & Ilnitskyi, E. M. (2012). Protse upravlinnia pidpriemstvom ta shliakhy yoho vdoskonalennia [Process of enterprise management and ways of its improvement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy - Scientific herald of NLTU of Ukraine, 22.5, 270-274* [in Ukrainian].
6. Petrova, I. L. (2005). Stratehichne upravlinnia personalom: realii ta perspektyvy [Strategic Human Resources Management: Realities and Prospects]. *Formuvannia rynkovoï - Formation of market economy ekonomiky, Vol. 2: Upravlinnia personalom v orhanizatsiakh - Personnel management in organizations, 214-223* [in Ukrainian].
7. Tretiak, O. P. (2014). Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern personnel-technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy - Scientific herald of NLTU of Ukraine, 24(4), 389-396* [in Ukrainian].
8. Trunina I., Sushchenko O. (2015) Doslidzhennya konkurentnykh perevah sub'yektiv pidpryyemnytskoyi diyalnosti v umovakh hlobalizatsiyi. [Research of competitive advantages of business entities in the context of globalization.] *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal "Chasopys ekonomichnykh reform" – Research and Production Journal "Journal of Economic Reforms", 3(19), 43-48* [in Ukrainian].
9. Trunina, I. M. (2013) *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti sub'yektiv pidpryyemnytskoyi diyalnosti: monohrafiya [Ensuring the competitiveness of business entities: a monograph]*. Kharkiv: Vydavnytstvo «Tochka» [in Ukrainian].
10. Pijak, Jana. 25 High Tech Hotel Innovations. [www.trendhunter.com](http://www.trendhunter.com) Retrieved from <https://www.trendhunter.com/slideshow/hotel-innovations/>
11. Official Website of the State Statistics Service of Ukraine. [ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua/) Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]

**Iryna Trunina**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences)

*Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

**Maryna Bilyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Maria Chorna**

*Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

## **Problems of Development of Innovative Business Processes at the Enterprises of the Hotel Industry**

It is substantiated that the problems of development of innovative business processes at the enterprises of the hotel industry are due to the lack of qualified personnel. The COVID-19 pandemic has led to a crisis in the entire tourism industry and the hotel industry in particular. Under these conditions, mass layoffs and layoffs of specialists involved in innovative business processes of hotel enterprises began, which had a significant impact on the performance of many organizations. In crisis conditions, outsourcing is the solution to these problems.

In today's economy, only those hotel companies that conduct their business as efficiently as possible function and achieve success. One of the most successful models for achieving maximum efficiency is outsourcing. Outsourcing is the transfer of non-core functions of the enterprise and all related assets to the management of a professional contractor. Outsourcing companies are constantly investing in innovative technologies and working to improve the methodology of a particular production process. Due to their narrow specialization and a large number of clients of the enterprise, outsourcers have extensive knowledge and vast experience in solving various kinds of problems and provide quality services. The article defines the features of outsourcing at the enterprises of the hotel industry, considers the main advantages and disadvantages of using the services of outsourcing companies. The main problems of using the services of outsourcing companies by hotel enterprises are identified.

It is substantiated that for the hotel business of Ukraine, which is characterized by problematic situations due to the COVID-19 pandemic (complete or partial closure of hotels and other accommodation facilities, reduction of staff, etc.), it is important to implement innovative business processes that will bring hotel companies to pre-crisis level of functioning. Personnel outsourcing is a promising area of innovation processes, so the study of its features in the hotel business (seasonality, use in major business processes), research of

advantages and disadvantages, highlighting the main problems of use in Ukraine (small number of regional outsourcing companies, absence of the methodological framework for determining the effect of the use of this type of service, psychological barriers of managers and hotel staff) will allow to use the most effective methods of hotel business management in overcoming the crisis. Prospects for further research based on the study of international experience are to assess the economic effect of the introduction of outsourcing companies in the hotel business.

**innovations, personnel, outsourcing, hospitality industry enterprises**

*Одержано (Received) 29.09.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 07.10.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 339.1.38**

**JEL Classification: J15; L80**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).39-45](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).39-45)

**О.Г. Яворська**, доц., д-р екон. наук

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна*

## Креативно-інтелектуальна складова – драйвер ресторанного бізнесу

У статті розглянуто сучасний стан та роль креативно-інтелектуальної складової підприємств ресторанної індустрії в подолання кризового стану даного сектору сфери послуг в умовах пандемії та поширення *Covid-19*. Визначено, що креативно-інтелектуальні активи підприємств ресторанної індустрії постають активаторами розвитку даного сектору сфери послуг, а також простором формування інноваційних форм організації роботи закладів харчування.

**сфера послуг, ресторанний бізнес, корпоративні активи, пандемія**

**О.Г. Яворская**, доц., д-р. экон. наук

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Киев, Украина*

### **Креативно-интеллектуальная составляющая – драйвер ресторанного бизнеса**

В статье рассмотрено современное состояние и роль креативно-интеллектуальной составляющей предприятий ресторанной индустрии в преодолении кризисного состояния сектора сферы услуг в условиях пандемии и распространения *Covid-19*. Определено, что креативно-интеллектуальные активы предприятий ресторанной индустрии являются активаторами развития данного сектора сферы услуг, а также пространством формирования инновационных форм организации работы заведений питания.

**сфера услуг, ресторанный бизнес, корпоративные активы, пандемия**

**Постановка проблеми.** За пандемії *Covid-19* початок 2020 року для ресторанної індустрії як в Україні, так і світі характеризувався найгіршою рецесією та непередбачуваним викликом, що постали наслідком вимушених обмежувальних заходів. На жаль, в нашій країні зменшення негативного впливу на діяльність суб'єктів господарювання у сфері гостинності відповідало загальному ситуативним рішенням. Між тим, власники ресторанів та закладів харчування шукають шляхи виходу з даної ситуації, прагнуть оздоровити даний сектор економіки. Відтак, актуалізуються питання внутрішньокорпоративних резервів, і в першу чергу креативноорієнтовані та інтелектуальні активи, реалізувавши потенціал яких, ресторатори будуть здатні і надалі підтримувати життєздатні заклади досліджуваної сфери послуг.

advantages and disadvantages, highlighting the main problems of use in Ukraine (small number of regional outsourcing companies, absence of the methodological framework for determining the effect of the use of this type of service, psychological barriers of managers and hotel staff) will allow to use the most effective methods of hotel business management in overcoming the crisis. Prospects for further research based on the study of international experience are to assess the economic effect of the introduction of outsourcing companies in the hotel business.

**innovations, personnel, outsourcing, hospitality industry enterprises**

*Одержано (Received) 29.09.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 07.10.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 339.1.38**

**JEL Classification: J15; L80**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).39-45](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).39-45)

**О.Г. Яворська**, доц., д-р екон. наук

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна*

## Креативно-інтелектуальна складова – драйвер ресторанного бізнесу

У статті розглянуто сучасний стан та роль креативно-інтелектуальної складової підприємств ресторанної індустрії в подолання кризового стану даного сектору сфери послуг в умовах пандемії та поширення *Covid-19*. Визначено, що креативно-інтелектуальні активи підприємств ресторанної індустрії постають активаторами розвитку даного сектору сфери послуг, а також простором формування інноваційних форм організації роботи закладів харчування.

**сфера послуг, ресторанний бізнес, корпоративні активи, пандемія**

**О.Г. Яворская**, доц., д-р. экон. наук

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Киев, Украина*

### **Креативно-интеллектуальная составляющая – драйвер ресторанного бизнеса**

В статье рассмотрено современное состояние и роль креативно-интеллектуальной составляющей предприятий ресторанной индустрии в преодолении кризисного состояния сектора сферы услуг в условиях пандемии и распространения *Covid-19*. Определено, что креативно-интеллектуальные активы предприятий ресторанной индустрии являются активаторами развития данного сектора сферы услуг, а также пространством формирования инновационных форм организации работы заведений питания.

**сфера услуг, ресторанный бизнес, корпоративные активы, пандемия**

**Постановка проблеми.** За пандемії *Covid-19* початок 2020 року для ресторанної індустрії як в Україні, так і світі характеризувався найгіршою рецесією та непередбачуваним викликом, що постали наслідком вимушених обмежувальних заходів. На жаль, в нашій країні зменшення негативного впливу на діяльність суб'єктів господарювання у сфері гостинності відповідало загальному ситуативним рішенням. Між тим, власники ресторанів та закладів харчування шукають шляхи виходу з даної ситуації, прагнуть оздоровити даний сектор економіки. Відтак, актуалізуються питання внутрішньокорпоративних резервів, і в першу чергу креативноорієнтовані та інтелектуальні активи, реалізувавши потенціал яких, ресторатори будуть здатні і надалі підтримувати життєздатні заклади досліджуваної сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем розвитку ресторанного господарства приділена велика увага вітчизняних науковців та фахівців. При цьому, особливо необхідно виділити праці, що аналізують чинники розвитку ринку ресторанних послуг в Україні в умовах пандемії *Covid-19*. Так, у своїй роботі С.В. Маловичко та І.А. Кара база, проаналізувавши основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу у США, країнах ЄС та Україні у період коронакризи, означили для нашої держави актуальні напрями розвитку щодо розширення послуг доставки ресторанної продукції, зокрема шляхом використання спеціальних прикладних програм, які пришвидшують замовлення та доставку їжі, впровадження послуги онлайн бронювання, платежів через систему мобільних додатків, автоматичний розподіл рахунку між клієнтами [4, с. 88]. О.А. Ніколайчук основними трендами розвитку вітчизняної індустрії гостинності вважав впровадження віртуальних просторів, розширення асортименту послуг та нових форматів закладів гостинності, підприємств сегменту швидкого харчування, та використання місцевого колориту та екоскладової [5, с. 110]. Реалізація вищезначеного, на нашу думку, можливе за умов ефективного використання креативності та інтелектуального потенціалу підприємців ресторанної індустрії. О.В. Шикіна пропонує використання технічних інновацій, а О.М. Саковська – інструментарій інтернет-маркетингу, розглядати як елементи конкурентної переваги закладів ресторанної індустрії [8, с.138; 6, с. 108]; що також вимагає творчого підходу до просування ресторанного продукту та бренду підприємства. В.А. Гросул та Н.Ю. Балацька прямо зазначали, що ресторани всього світу перебувають у пошуку креативних рішень [3, с. 121]. Г.М. Гребенюк, Л.В. Марценюк, В.О. Задоя, О.В. Пікуліна, Н.В. Гончаренко та інші також вказують на важливість та необхідність перепрофілювання закладів ресторанного бізнесу задля забезпечення ефективності бізнес-процесів та стабільної конкурентної переваги підприємств досліджуваної сфери послуг, що безумовно потребуватиме розробок як новітніх та унікальних стратегій розвитку закладів, так і новаторських і нешаблонних напрямів роботи з персоналом [1, с. 45; 2, с. 17].

Таким чином, креативно-інтелектуальна складова підприємств ресторанного бізнесу вимагає додаткових досліджень, оскільки роль саме нематеріальних активів є визначальною для успіху підприємництва даної сфери послуг в умовах коронакризи.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасного стану та ролі креативно-інтелектуальної складової підприємств ресторанної індустрії для подолання кризового стану даного сектору сфери послуг в умовах пандемії.

**Виклад основного матеріалу.** Сектор гостинності та ресторанного бізнесу зокрема перебуває у занепаді в багатьох частинах світу, і на жаль, масштаби даної проблеми вражають своїми соціально-економічними наслідками. Згідно даних Національної асоціації рестораторів США, кожен шостий заклад цієї країни був закритий у перші 6 місяців пандемії 2020 року назавжди або на довгостроковій основі; 87% ресторанів з повним обслуговуванням (незалежних, мережевих і франчайзингових) повідомили про падіння доходу від продажів у середньому на 36%, що для даної галузі із середньою нормою прибутку у 5%-6% стало серйозним випробуванням [16; 17]. Відповідно, ресторанна індустрія втратила цінних працівників та співробітників, які змушені були шукати роботу в інших галузях або ж виїжджати за кордон; що власне засвідчує втрати інтелектуальних активів підприємств досліджуваної сфери, які на сьогодні експертами та економістами вважаються пріоритетними для впровадження інноваційних форм роботи та організації бізнес-процесів [9]. Таким чином, пошук і залучення персоналу для закладів харчування не був такою складною справою як

сьогодні, враховуючи вимушене введення локдаунів та обмеження в роботі ресторанів, кафе та барів в умовах пандемії. Тисячі працівників сфери гостинності залишилися безробітними через пандемію або опинилися в “глухому куті” через безліч ризиків і невизначеності, і тому багато хто пішов у пошуках роботи в інші області, залишивши величезну прогалину в талантах [11]. При цьому 59% підприємців стверджують, що їхні загальні витрати на оплату праці (у відсотках від продажів) вищі, ніж вони були до пандемії, а 48% колишніх власників ресторанів планують залишитися в ресторанній індустрії в будь-якій формі, зазначаючи, що “наша нація втрачає покоління галузевих талантів, знань і підприємницького духу” в індустрії гостинності [15; 16]. Таким чином, актуальність використання робототехніки, автоматизації, комп'ютерного “зору” та голосових технологій продовжує зростати, оскільки ресторанна індустрія та сфера гостинності змушена виживати в нових реаліях та бути готовою забезпечити потреби споживачів і за меншого числа обслуговуючого персоналу. Західні компанії покладають великі надії на усі технологічні інновації та нововведення, які здатні полегшити роботу працівників, або ж забезпечити у різний спосіб вищий ступінь оперативного реагування на виклики та дозволити собі “більше можливостей для роботів, які допомагають людині” – оператори ресторанів прагнуть компенсувати проблеми з персоналом, використовуючи різноманітні можливості для автоматизації простих повторюваних, небезпечних чи повсякденних завдань (миття посуду, алгоритмізоване та точне приготування страв, управління харчовими відходами, інвентаризація бару та кухні та контроль якості) [16]. Ще одна область, що “дозріла” для автоматизації за допомогою голосових технологій – прийняття та цифрове оформлення замовлень шляхом заміни операторів-касірів автоматичними голосовими помічниками, щоб прискорити обслуговування, підвищити точність замовлень та рівень продажів; оскільки автоматизація наскрізного проїзду може скоротити час очікування клієнтів на 10-25 %, що є переконливим аргументом, враховуючи, що згідно тверджень колишніх керівників *McDonalds*, кожні шість секунд, зекономлені на обслуговуванні гостя дорівнюють збільшенню на 1 % продажів [12; 16]. Подібні висновки робилися і українськими фахівцями. О.А. Ніколайчук вважав за доцільне з метою оптимізації бізнес-процесів розвивати віртуальну і доповнену реальності, змістити акценти з особистого спілкування гостей зі співробітниками на спілкування за допомогою інформаційних технологій і цифрової системи комунікацій (голосові сервіси, цифрові вивіски, чат-боти, робота з біометричними даними для безконтактних форм взаємодії) [5, с. 112]. Також варто зазначити, що якщо кілька років тому вважалося, що потенційний гість готелю – людина, яка вже не вміє жити без мобільного телефону та Інтернету, а інформаційні технології дозволяють їй не виходячи з дому вивчити інформацію про заклад на сайтах, забронювати номер *on-line*, а потім замовити залізничний або авіаквиток і вирушити у подорож, то сьогодні це вже реальний пересічний клієнт [7, с. 271]. Більше того, власне ресторанний бізнес вступає в епоху нового клієнта – міленіала, який ефективність ототожнює з новими технологіями, відповідно (55% клієнтів, які користуються послугами онлайн належать до вікової групи 18-24 років), отже, перехід на онлайн замовлення позначається на примноженні продажів на 10%, а пропозиція власного рішення для такого замовлення більш як у 35% економії компанії [14]. Хоча ресторанне обслуговування в нашій країні не є таким популярним як в США, проте саме молодь формує основний клієнтський капітал закладів харчування (рис. 1). В США 90% гостей відвідують ресторани онлайн, перш ніж відвідати заклад; 27% клієнтів готові доплачувати за швидку доставку страв, що власне є подібним і для українського споживача; а 95% власників ресторанів

стверджують, що саме використання ІТ-технологій значно покращують ефективність закладу [4; 18].

Серед останніх досягнень автоматизації хочеться згадати новітню концепцію роботизованої піци *Stellar Pizza* від команди колишніх інженерів *SpaceX*, планують завпровадити в Лос-Анджелесі навесні 2022 року. Проект Бенсона Цайя, Браяна Лангона та Джеймса Вахвісана (колишні інженери корпорації *Space Exploration Technologies* Ілона Маска), а також Теда Сізма (колишній шеф-кухар і директор кулінарних послуг *SpaceX*) і Ноеля Бронера (консультант з піци) та використовує передові технології та робототехніку для реалізації автоматизованого безконтактного процесу випічки піци з сирого тіста та свіжих начинок (бекон, курка, зелений перець, оливки тощо) в повністю спечену виріб менш ніж за п'ять хвилин (максимальну здатність приготування піци 45 секунд або близько 100 виробів на годину), що являє собою мобільний “піцерозок *Stellar*” [13].

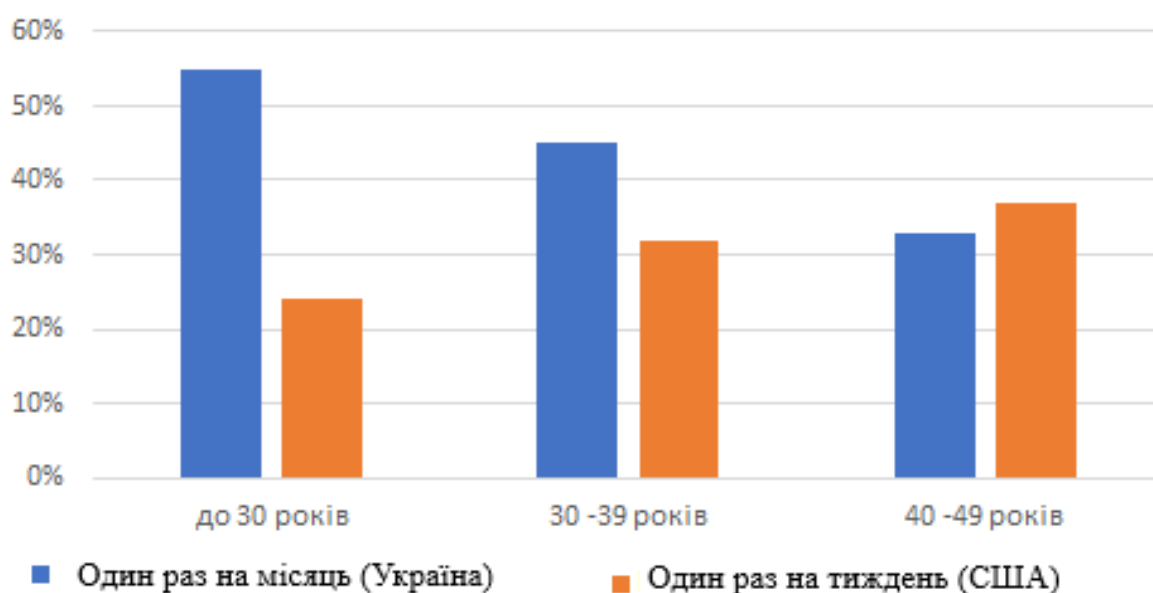


Рисунок 1 – Частота відвідування закладів харчування в Україні та США за різними віковими групами

Джерело: складено автором за даними [4; 18]

Стисле меню *Stellar Pizza* розроблено, щоб запропонувати традиційні начинки для піци та смаки найвищої якості; основні інгредієнти для кожної піци повністю збираються за допомогою роботизованої техніки, включають домашнє тісто та томатний соус, а також моцарелу *Grande East Coast* разом із приправами. Від означеної інновації очікується значна економія людських та фінансових ресурсів, продовольчої сировини, дотримання високих стандартів якості та безпеки готового продукту, швидкість обслуговування клієнтів, рівно як і максимально можливий рівень задоволення потреб споживачів, зокрема любителів піци.

Таким чином, шляхи успіху у сфері ресторанної індустрії на сьогодні чітко окреслюються креативно-інтелектуальними просторами зростання, які формуються інноваційними ідеями, талановитими кадрами відкритими до навчання та інновацій. Між тим, креативно-інтелектуальні активи підприємства не можна ототожнювати з

будь-якими іншими корпоративними ресурсами чи фінансовим капіталом, щодо яких в економічній науці прийнятий усталений понятійно-термінологічний апарат та існує доволі чітке бачення методів їх оцінки та виміру [10]. Дана проблема ще має бути розглянута та досліджена як загалом для вітчизняного підприємництва, так і з виявленням галузевої специфіки для рестораторів та власників закладів харчування.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Креативно-інтелектуальні активи підприємств ресторанної індустрії постають активаторами розвитку даного сектору сфери послуг, а також простором формування інноваційних форм організації роботи закладів харчування, які мають вибудовувати стратегію подальшого розвитку та менеджмент організації з орієнтацією на потреби нового споживача – споживача в умовах пандемії. Таким чином, можна означити наступні простори корпоративного зростання підприємств ресторанної індустрії, які нами розглядаються як складові креативно-інтелектуальних активів підприємств ресторанної індустрії: голосові та бот-технології; робототехніка та автоматизація; технологічні інновації; підвищення рівня безпеки та якості харчових продуктів (нові категорії); розвиток системи замовлень та платежів; підвищення ваги маркетингової аналітики, *CRM* та оптимізація процесів обробки замовлення, підвищення рівня сервісної доставки. Аналіз стану креативно-інтелектуальних активів підприємств ресторанної індустрії засвідчує значні втрати корпоративних нематеріальних ресурсів в результаті закриття закладів харчування та скорочення робочих місць у даному секторі економіки країни.

Перед вітчизняним підприємництвом у сфері ресторанної індустрії постають питання необхідності прискорення процесу примноження та оцінки переваг від креативно-інтелектуальних активів, що можуть бути вирішені шляхом подальших досліджень та розробки концептуальних положень ефективного використання нематеріальних ресурсів підприємств індустрії гостинності та моделюванні залежностей даних активів та фінансових показників ефективності ресторанного бізнесу.

## Список літератури

1. Гончаренко Н.В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID-19. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 40–46.
2. Гребенюк Г.М., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14–19.
3. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії Covid-2019. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 121–126.
4. Маловичко С.В., Карабаза І.А. Ринок ресторанних послуг: особливості поведінки споживачів та тенденції розвитку в США, країнах ЄС та Україні. *Вісник ДонНУЕТ*. 2020. № 1. С. 83-91.
5. Ніколайчук О.А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах COVID-19. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. Т. 13. С. 108-114.
6. Саковська О.М. *Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу* : матеріали круглого столу “Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу” (Одеса, 19 квітня 2021 р.). Одеський національний економічний університет. Одеса, 2021. С. 107–110.
7. Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Економічні науки*. 2014. № 5. Т. 2. С. 269-272.
8. Шикіна О.В. *Сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу* : матеріали круглого столу “Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу” (Одеса, 19 квітня 2021 р.). Одеський національний економічний університет. Одеса, 2021. С. 135–140.

9. Яворська О.Г. Інтелектуальний капітал: економічна сутність, формування, управління . *Економічний вісник*. 2020. Вип. 6. С. 185-193.
10. Яворська О.Г. Розгляд теорії інтелектуального капіталу в постнекласичній науковій реальності . *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 3 (39). С. 106-111.
11. 2021 Restaurant Tech Ecosystem. URL: <https://horeca-ukraine.com/2021-restaurant-tech-ecosystem-razvitiie-innovacionnyh-informacionnyh-tehnologij/> (дата звернення: 11.12.2021).
12. Dam I.V., Wood B., Sacks G., Allais O. Vandevijvere S. A detailed mapping of the food industry in the European single market: similarities and differences in market structure across countries and sectors. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33902639/>. (дата звернення: 14.12.2021).
13. Former SpaceX engineers create robotic pizza-making machine. URL: <https://www.vendingmarketwatch.com/equipment/news/21250852/former-spacex-engineers-create-robotic-pizzamaking-machine-stellar-food-truck-hits-las-roads-in-2022>. (дата звернення: 14.12.2021).
14. HoReCa. URL: <https://horeca-ukraine.com/statistika-onlajn-zakazov-v-restoranah/>. (дата звернення: 11.12.2021).
15. Lippert J.F. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Occupational Stress in Restaurant Work: A Qualitative Study/ J.F. Lippert, M.B. Furnari, C.W. Kriebel // *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2021. № 18. P. 103-178. (дата звернення: 11.12.2021).
16. Restaurant Industry in Free Fall. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/media/press-releases/restaurant-industry-in-free-fall;-10,000-close-in-three-months/>. (дата звернення: 09.12.2021).
17. Spence C., Youssef J., Levitan C.A. Delivering the Multisensory Experience of Dining-Out, for Those Dining-In, During the Covid Pandemic. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34367003/>. (дата звернення: 09.12.2021).
18. Vojinovic I. 60+ Delicious Restaurant Industry Statistics – 2020 Edition. URL: <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/restaurant-industry-statistics/#gref> /. (дата звернення: 13.12.2021).

## References

1. 2021 Restaurant Tech Ecosystem. (2021). *horeca-ukraine.com*. Retrieved from <https://horeca-ukraine.com/2021-restaurant-tech-ecosystem-razvitiie-innovacionnyh-informacionnyh-tehnologij/> [in English].
2. Dam, I.V., Wood, B., Sacks, G., Allais, O. Vandevijvere, S. A detailed mapping of the food industry in the European single market: similarities and differences in market structure across countries and sectors. (2021). *pubmed.ncbi.nlm.nih.gov*. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33902639/> [in English].
3. Former SpaceX engineers create robotic pizza-making machine. (2021). *www.vendingmarketwatch.com*. Retrieved from <https://www.vendingmarketwatch.com/equipment/news/21250852/former-spacex-engineers-create-robotic-pizzamaking-machine-stellar-food-truck-hits-las-roads-in-2022> [in English].
4. *HoReCa*. Retrieved from <https://horeca-ukraine.com/statistika-onlajn-zakazov-v-restoranah/> [in Ukrainian].
5. Lippert, J.F., Furnari, M.B., & Kriebel, C.W. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Occupational Stress in Restaurant Work: A Qualitative Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 103-178 [in English].
6. Restaurant Industry in Free Fall. (2020). *restaurant.org*. Retrieved from <https://restaurant.org/research-and-media/media/press-releases/restaurant-industry-in-free-fall;-10,000-close-in-three-months/> [in English].
7. Spence C., Youssef J., & Levitan C.A. (2021). Delivering the Multisensory Experience of Dining-Out, for Those Dining-In, During the Covid Pandemic. *Front. Psychol.* 12. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34367003/> [in English].
8. Vojinovic I. (2020). 60+ Delicious Restaurant Industry Statistics – 2020 Edition. *www.smallbizgenius.net*. Retrieved from <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/restaurant-industry-statistics/#gref> [in English].
9. Ivanova, L., & Vovchansjka, O. (2020). Vplyv pandemii Sovid-19 na koniunkturu rynku restorannykh posluh [The impact of the Covid-19 pandemic on the situation in the restaurant services market]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti – Modern trends in the hospitality industry*, 1, 45-50 [in Ukrainian].
10. Malovychko, S.V., & Karabaza, I.A. (2020). Pynok restorannykh posluh: osoblyvosti povedinky spozhyvachiv ta tendentsii rozvytku v CShA, ES ta Ukraini [Restaurant service market: features of

- consumer's behaviour and development trends in the USA, EU and Ukraine]. *Visnyk DonNUET – Bulletin of DonNUET*, 1, 83-91 [in Ukrainian].
11. Nikolajchuk, O.A. (2021). Trendy rozvytku vitchyznianoj industrii hostynnosti v umovakh COVID-19 [Trends in the development of the domestic hospitality industry in terms of COVID-19]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina – Visnyk of V.N. Karazin Kharkiv National University*, 13, 108-114 [in Ukrainian].
  12. Chernomazjuk, A.Gh. (2014). Innovatsii u sferi hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in the hotel and restaurant business]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 5 (2), 269-272 [in Ukrainian].
  13. Yavorska, O.G. (2018). Rozghliad teorii intelektualnoho kapitalu v postneklasychnii naukovii realnosti [Consideration of the theory of intellectual capital in post-classical scientific reality]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhya National University*, 3 (39), 106-111 [in Ukrainian].
  14. Yavorska, O.G. (2020). Intelektualnyi kapital: ekonomichna sutnist, formuvannia, upravlinnia [Intellectual capital: economic essence, formation management]. *Ekonomichni visnyk – Economic Bulletin.*, 6, 185-193 [in Ukrainian].

**Oksana Yavorska**, Associate Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine*

### **Creative and Intellectual Component – A Driver of the Restaurant Business**

The article considers the current state and role of the creative and intellectual component of the restaurant industry in overcoming the crisis of the service sector in a pandemic and the spread of Covid-19 and the specifics of the restaurant industry in Ukraine in the pandemic and opportunities in accordance with existing corporate assets. The aim of the study was to conduct an analytical review of the state and prospects of the restaurant industry in the country and develop recommendations for the use of internal corporate resources and assets of the restaurant sector in the Covid-19 pandemic.

We have used a set of general and special methods in this article (they are historical and logical method, method of analysis and synthesis, diagram method, scientific abstraction). We reviewed the literature and used some staffing interpretations. The carried-out analysis of creative and intellectual capital of the enterprises of the restaurant industry taking into account specifics of the have been used to support existing managerial policies for better retention practices and management of resources, for better management practices of the enterprises. It is established that after the deep crisis of 2020, there is a gradual increase in the volume of services provided to the population by catering establishments. It is proposed at the initial stage of recovery of the restaurant industry to emphasize the importance of increasing intra-corporate resources of food establishments.

The results of our study prove the fact that in the period of reformatting the business strategies of restaurants and increasing the adaptability of food establishments during the pandemic, as well as in the future, human resources and intellectual assets will form the dominant entrepreneurial success and the creative space of restaurants. It is determined that the creative and intellectual assets of the restaurant industry are activators of the development of this sector of services, as well as the space for the formation of innovative forms of organization of food establishments.

**restaurant business, corporate sets, pandemic**

*Одержано (Received) 17.12.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 657.445

JEL Classification: M21, M41

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).46-53](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).46-53)

Н.Ю. Головченко, доц., канд. екон. наук

О.О. Головченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Передумови одночасного використання двох методів оцінки вибуття товарних запасів в газотрейдингових компаніях**

У статті системно розглянуті проблеми використання методу оцінки вибуття товарних запасів за методом середньозваженої собівартості на газотрейдингових компаніях. Визначена найбільш критична з них – викривлення оцінки запасів, що відбуваються в поточному місяці (місяці поставки) через усереднення їх собівартості з залишками природного газу, що знаходиться у природних газосховищах. Запропоновані методичні рекомендації з трансформації інформаційних підсистем обліку газотрейдингових компаній, що базуються на одночасному застосуванні двох методів оцінки вибуття товарних запасів природного газу: ідентифікованої собівартості одиниці запасів – для газу, що реалізується з природних газосховищ; середньозваженої собівартості – для інших товарних запасів газу.

**оцінка запасів, товарні запаси, вибуття запасів, середньозважена собівартість, продаж нижче собівартості, природний газ**

Н.Ю. Головченко, доц., канд. екон. наук

А.А. Головченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Предпосылки одновременного использования двух методов оценки выбытия товарных запасов в газотрейдинговых компаниях**

В статье системно рассмотрены проблемы использования метода оценки выбытия товарных запасов методом средневзвешенной себестоимости на газотрейдинговых компаниях. Определена наиболее критическая из них – искажение оценки запасов, выбывающих в текущем месяце (месяце поставки) из-за усреднения их себестоимости с остатками природного газа, находящегося в природных газохранилищах. Предложены методические рекомендации по трансформации информационных подсистем учета газотрейдинговых компаний, основанные на одновременном применении двух методов оценки выбытия товарных запасов природного газа: идентифицированной себестоимости единицы запасов – для газа, реализуемого из природных газохранилищ; средневзвешенной себестоимости – для прочих товарных запасов газа.

**оценка запасов, товарные запасы, выбытие запасов, средневзвешенная себестоимость, продажа ниже себестоимости, природный газ**

**Постановка проблеми.** Значна волатильність на ринках енергетичних ресурсів, яка спостерігається протягом останніх років, особливо загострилась протягом 2021 року. За даними Української енергетичної біржі середньозважена ціна природного газу для потреб комерційних споживачів (крім населення) по всіх умовах оплати, з січня 2021 року по грудень 2021 року зросла з 7,92465 до 71,46738 тис. грн. за 1000 м<sup>3</sup> [3]. Таким чином, за один рік зазначений енергетичний ресурс подорожчав більш ніж у 9 разів, здійснюючи серйозний фінансовий тиск на бюджети підприємств-споживачів природного газу, які використовують його у своїй комерційній діяльності.

Характерною особливістю ринку природного газу вважається те, що вартість газу суттєво зростає в зимовий період (період його масового споживання) та помітно здешевлюється влітку (коли споживання незначне).

Зважаючи на зазначені особливості ринку природного газу та особливо негативні тенденції останнього року, з метою протидії ціновим коливанням, все більш широкого розповсюдження набуває запит комерційних споживачів природного газу на

купівлю зазначеного ресурсу у природних газосховищах (природне сховище газу – ПСГ), що, в свою чергу, передбачає придбання значного (більшого за місячну потребу) обсягу природного газу, його тривале зберігання, підйом із ПСГ за вимогою клієнта – в період найбільших цін на зазначений природний ресурс на світових та вітчизняних товарних ринках. Відтак, значної актуальності набуває проблема адекватного, відокремленого обліку даного виду специфічних товарних запасів на газотрейдингових компаніях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Облік запасів, як один з найважливіших елементів побудови ефективного обліку, досить широко розглянутий у наукових працях багатьох вітчизняних вчених [1, с. 179-207; 2, с. 209-228; 4, с. 42-52; 7, с. 165-171; 14, с. 88-107]. Слід зазначити, що розглядаючи питання обліку запасів більшість авторів зосереджує свою увагу на розкритті окремих аспектів застосування Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [10] та Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 123 «Запаси» [11]. А саме, на питаннях визнання запасів як активів, особливостей їх первісної оцінки та методів оцінки запасів при вибутті.

При вивченні методів оцінки запасів при їх вибутті, деякі вітчизняні вчені вірно акцентують увагу на потенційній можливості використання на одному підприємстві (в установі) одночасно декількох методів для оцінки вибуття різних за призначенням запасів [5; 6; 8; 15; 16]. Проте, зазначені автори обмежуються лише згадуванням про таку потенційну можливість, не обґрунтовуючи економічний сенс одночасного використання декількох методів оцінки запасів та прикладні аспекти такого організаційно-методичного рішення.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є формулювання основних переваг трансформації інформаційних підсистем обліку товарних запасів газотрейдингових компаній, в частині одночасного використання двох методів оцінки товарних запасів.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність підприємств з постачання природного газу (газотрейдингових підприємств) регулюється Законом України «Про ринок природного газу» [13] та Правилами постачання природного газу [12].

Згідно пп. 28 п. 1 ст. 1 Закону, постачання природного газу – господарська діяльність, що підлягає ліцензуванню і полягає в реалізації природного газу безпосередньо споживачам на підставі укладених з ними договорів [13]. Відтак, діяльність газотрейдингових компаній зосереджена на масовому продажі, масштаб яких визначається клієнтською базою конкретного постачальника (трейдера).

Важливою особливістю вітчизняного ринку природного газу є можливість клієнтів вільно обирати постачальників природного газу (пп. 3 п. 1 ст. 3 Закону [13]). Таким чином, клієнтська база конкретного трейдера перебуває в постійній динаміці та формується внаслідок двох протилежних процесів – залучення та відтоку. Найбільш важливими елементами залучення клієнтів є: ціна природного газу, умови розрахунків та рівень сервісу, що пропонується конкретним трейдером. Важливим елементом протидії відтоку клієнтів є система контролю відтоку та утримання клієнтів (через підвищення якості сервісу, надання знижок та додаткових економічних стимулів тощо).

Як видно з наведеного вище, найважливішою передумовою успішної трейдингової діяльності є ціна на природний ресурс, що продається. Відтак, ефективно організований облік товарних запасів, особливо в частині їх оцінки при вибутті (продажу) є важливим елементом досліджуваного бізнесу.

Методи оцінки запасів при вибутті (продажу) визначені в п. 16 НП(С)БО 9 «Запаси». Згідно зазначеного нормативного документу при відпуску запасів у продаж, їх оцінка здійснюється за одним з п'яти методів: ідентифікованої собівартості

відповідної одиниці запасів; середньозваженої собівартості; собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО); нормативних затрат; ціни продажу [10]. Для державного сектору, використовуються лише перші три методи оцінки вибуття запасів, які наведені нами вище (п. 4 розділу IV НП(С)БОДС 123 «Запаси» [11]).

Найбільшого розповсюдження у господарській практиці газотрейдингових компаній набув метод оцінки запасів при вибутті (продажу) за середньозваженою собівартістю. Даний метод оцінки товарних запасів є досить зручним з огляду на те, що протягом звітного місяця трейдером можуть закуповуватись різні партії природного ресурсу у різних оптових продавців. Оптовий продавець – суб'єкт господарювання, який реалізує природний газ постачальнику на підставі договору купівлі-продажу (пп. 39 п. 1 ст. 1 Закону [13]).

Газотрейдер, як правило, здійснює декілька операцій з купівлі природного ресурсу, що буде продаватись його клієнтам (існуючим та залученим) в звітному місяці (місяці поставки). Вартість кожної партії природного газу, що придбавається, визначається угодами, які укладаються між трейдером на його оптовими продавцями. Придбані партії сумарно формують середньозважену собівартість природного газу, який реалізовується у відповідному місяці поставки.

Вартість природного газу, який відпускається газотрейдерами їх клієнтам визначається діючими договорами. Згідно п. 4 статті 1 Правил [12], постачання природного газу здійснюється за цінами, що вільно встановлюються між постачальником (трейдером) та споживачем (клієнтом), крім випадків, передбачених законодавством України. Стосовно виключень щодо вільного ціноутворення, мова йде про «захищених споживачів» – населення, підприємства теплокомунерего, бюджетні установи тощо (пп. 10 п. 1 ст. 1 Закону [13]), адже придбання та продаж товарного ресурсу в таких ситуаціях відбувається по регульованих цінах.

Як наслідок при комерційному (нерегульованому) продажі в обліку трейдера можливі наступні дві ситуації:

- вартість проданого конкретному клієнту природного газу вище ніж середньозважена собівартість;
- вартість проданого конкретному клієнту природного газу нижче ніж середньозважена собівартість.

Перша ситуація є абсолютно доречною та відповідає економічному змісту будь-якої комерційної діяльності – отримання прибутку; друга ситуація повинна додатково розглядатись в контексті вимог п. 188. 1 Податкового кодексу України, яким передбачено, що база оподаткування операцій з постачання товарів/послуг не може бути нижче ціни придбання таких товарів/послуг [9].

Таким чином, у випадку застосування в обліку трейдера методу оцінки вибуття за середньозваженою собівартістю та реалізації природного газу конкретному клієнту за ціною нижче за середньозважену собівартість, можуть виникати податкові наслідки пов'язані з необхідністю донарахування податку на додану вартість.

Можливим шляхом виходу із зазначеної вище ситуації, деякі газотрейдери вважають застосування при оцінці вибуття (продажу) запасів методу ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів. Але, на нашу думку, такий підхід має ряд суттєвих недоліків, підтверджених господарською практикою інформаційних систем таких трейдерів, а саме застосування методу ідентифікованої собівартості передбачає необхідність:

- відокремлення в системі обліку окремих партій з придбання природного газу;
- прив'язку конкретних клієнтів під конкретну партію;

– виникнення в обліку значної кількості невеликих залишків партій, які не можуть бути прив'язані до конкретних споживачів та ін.

Отже, використання методу середньозваженої собівартості при оцінці вибуття (продажу) запасів природного газу протягом звітного місяця (місяця поставки), вважається нами безальтернативним навіть з урахуванням можливих податкових наслідків, пов'язаних із продажем окремих обсягів нижче середньозваженої собівартості.

У той же час, як відмічалось нами раніше, останнім часом в умовах значних коливань вартості природного ресурсу, що продається газотрейдинговими компаніями, значного розповсюдження набуває продаж природного газу з підземних газосховищ (ПСГ), як окремого продукту.

Будь-який споживач, який має вільні кошти на певну дату може інвестувати їх у запаси природного газу в ПСГ, зберігати зазначений ресурс протягом будь-якого часу та при потребі скористатись зазначеним ресурсом.

Аналіз ринку природного газу свідчить про те, що найбільш вдалим періодом для придбання природного газу в ПСГ є міжопалювальний (літній, «низький») період (травень-вересень), коли попит на природний газ та його вартість є найнижчими. Проте інколи купівля газу в ПСГ відбувається і в опалювальний (зимовий, «високий») період, внаслідок виникнення фінансової спроможності окремих споживачів, наприклад, аграріїв.

Застосування в високому сезоні методу середньозваженої собівартості до всіх залишків природного газу (тих, що купуються для поставки в поточному (дорогому) місяці та тих, що дешево куплені влітку в ПСГ завбачливими та фінансово спроможними клієнтами), в бухгалтерському обліку сформує наступні викривлення даних про запаси – завищення собівартості продажу газу з ПСГ та необхідність донарахування ПДВ. Дану ситуацію умовно представлено нами в табл. 1.

Таблиця 1 – Вплив дешевого газу ПСГ на середньозважену собівартість дорогого (високого) сезону

Вид ресурсу	Обсяг, 1000 м <sup>3</sup>	Ціна придбання, грн./1000 м <sup>3</sup>	Ціна продажу, грн./1000 м <sup>3</sup>	Зниження ціни продажу відносно середньозваженої с/в, грн./1000 м <sup>3</sup>
Природний газ для споживання в місяці поставки	1000	38 000	38 500	–
Газ в ПСГ	1000	5 000	5 000	– 16 500
Середньозважена с/в	2000	21 500	X	X

*Джерело: складено авторами*

І навпаки, у ситуації можливої купівлі газу в ПСГ в зимовий (умовно дорогий) період окремими клієнтами, застосування методу середньозваженої собівартості, призведе до того, що продаж дешевого газу влітку буде обтяжуватись високою ціною придбаного взимку газу ПСГ, що означатиме необхідність донарахування ПДВ клієнтам, які придбавають газ на поточний літній (умовно дешевий) місяць. Дану ситуацію представлено в табл. 2.

Таблиця 2 – Вплив дорогого газу ПСГ на середньозважену собівартість дешевого (низького) сезону

Вид ресурсу	Обсяг, 1000 м <sup>3</sup>	Ціна придбання, грн./1000 м <sup>3</sup>	Ціна продажу, грн./1000 м <sup>3</sup>	Зниження ціни продажу відносно середньозваженої с/в, грн./1000 м <sup>3</sup>
Природний газ для споживання в місяці поставки	1000	5 000	5000	– 25 000
Газ в ПСГ	1000	55 000	55 000	–
Середньозважена с/в	2000	30 000	X	X

*Джерело: складено авторами*

Наведені вище приклади свідчать про необхідність відокремлення газу ПСГ із розрахунку середньозваженої собівартості. Це, на наш погляд, можливо за допомогою застосування для даного виду ресурсу методу оцінки вибуття за ідентифікованою собівартістю. Підставами для такого відокремлення є наступні фактори:

- газ ПСГ купується для споживання в майбутньому (як правило, не в місяці покупки);
- газ ПСГ купується для споживання протягом тривалого часу (як правило, більше 1 місяця);
- на будь-яку дату балансу немає впевненості щодо періоду майбутнього відбору (споживання);
- собівартість купівлі газу ПСГ суттєво відрізняється від середньозваженої ціни природного газу, що купується в поточному місяці;
- газ ПСГ використовується (споживається) без залишку.

Для природного газу, який придбавається (оприбутковується) і споживається (реалізується) в одному місяці доречно використовувати метод середньозваженої собівартості. Як наслідок, пропонуємо одночасне використання газотрейдерів для різних за своїм змістом запасів природного газу наступних методів оцінки вибуття:

- ідентифікованої собівартості одиниці запасів – для газу з ПСГ;
- середньозваженої собівартості – для інших товарних запасів газу.

Даний підхід не заборонений діючими стандартами бухгалтерського обліку та широко підтримується цілим рядом вітчизняних вчених та практиків [5; 6; 8; 15; 16].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проблема обґрунтування передумов та економічних наслідків одночасного використання двох методів оцінки вибуття товарних запасів в газотрейдингових компаніях є комплексною, оскільки вона системно пов'язана з оподаткуванням операцій з продажу зазначеного природного ресурсу податком на додану вартість.

Сформульовані конкретні практичні рекомендації з трансформації інформаційних підсистем обліку газотрейдингових компаній, засновані на одночасному застосуванні двох методів оцінки вибуття товарних запасів (природного газу): ідентифікованої собівартості одиниці запасів – для газу, що реалізується з природних газосховищ; середньозваженої собівартості – для інших товарних запасів газу. Важливим елементом імплементації зазначених методичних рекомендацій є їх чітке формулювання в наказах про облікову політику конкретних газотрейдингових підприємств.

Подальші дослідження варто, на наш погляд, зосередити на вивченні економічної доцільності та технічної можливості запровадження тотального

використання методу ідентифікованої собівартості одиниці запасів в даному бізнесі. Це матиме як результат, максимальне уникнення не виправданих ситуацій продажу нижче ціни придбання та донарахування додаткового податку на додану вартість в умовах обмеженої маржинальності даного ринку.

## Список літератури

1. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 480 с.
2. Давидюк Т.В. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. Харків: Видавничий дім «Гельветика», 2016. 392 с.
3. Інформація про середньозважені ціни на природний газ (за результатами електронних біржових торгів на Українській енергетичній біржі). URL: <https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/natural-gas/medium-and-long-term-market/#data-filter> (дата звернення 10.12.2021).
4. Кірдіна О.Г. Облік у торгівлі: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 113 с.
5. Крот Ю. Оцінка вибуття запасів: який метод застосовувати. Бюджетна бухгалтерія. 2015. № 13. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2015/april/issue-13/article-7005.html> (дата звернення 10.12.2021).
6. Лівощко Т.В., Лісняк О.Л. Вплив методу оцінки вибуття запасів на витрати бюджетних установ у сфері медицини. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/46.pdf) (дата звернення 10.12.2021).
7. Максимова В.Ф. Бухгалтерський облік: підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 6.050100 «Облік і аудит». Одеса: ОНЕУ, 2012. 670 с.
8. Методичні рекомендації по вдосконаленню методів оцінки вибуття виробничих запасів в системі прийняття управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/metodichni-rekomendacii-po-vdoskonalennyu-metodiv-ocinki-vibuttya-virobnichih-zapasiv-v-sistemi-priyuyattya-upravlinskih-rishen-v-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html> (дата звернення 10.12.2021).
9. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 10.12.2021).
10. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 20 жов. 1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення 10.12.2021).
11. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 123 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 12 жов. 2010 р. № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1019-10#Text> (дата звернення 10.12.2021).
12. Про затвердження Правил постачання природного газу: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 30 вер. 2015 р. № 2496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1382-15#Text> (дата звернення 10.12.2021).
13. Про ринок природного газу: Закон України від 09 квіт. 2015 р. № 329-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (дата звернення 10.12.2021).
14. Скоробагатова Н.С. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 248 с.
15. Циган Р.М., Дідур С.В., Назаренко К.І. Особливості організації обліку виробничих запасів та їх оцінка в системі бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/103.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/103.pdf) (дата звернення 10.12.2021).
16. Чалюк П.В., Швейкіна Л.В., Чаплигіна Л.В. Бухгалтерський облік в 2 частинах. Розділ 7.2. Методи оцінки запасів при їх вибутті. Вінницький національний технічний університет. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk\\_buhgalterskyj\\_oblik\\_2\\_chastyny/buhg\\_1/72.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk_buhgalterskyj_oblik_2_chastyny/buhg_1/72.htm) (дата звернення 10.12.2021).

## References

1. Brukhanskyi, R.F. (2016). *Bukhhalterskyi oblik [Accounting]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
2. Davydiuk, T.V. (2016). *Bukhhalterskyi oblik [Accounting]*. Kharkiv: Vydavnychiy dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
3. Informatsiia pro serednozvazheni tsyny na pryrodnyi haz (za rezultatamy elektronnykh birzhovykh torhiv na Ukrainskii enerhetychnii birzhi). [Information on weighted average prices for natural gas (according to the results of electronic exchange trading on Ukrainian Energy Exchange)]. *www.ueex.com.ua*. Retrieved from <https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/natural-gas/medium-and-long-term-market/#data->

- filter [in Ukrainian].
4. Kirdina, O.H. (2017). *Oblik u torhivli [Accounting in trading]*. Kharkiv: UkrDUZT [in Ukrainian].
  5. Krot, Y. (2015). Otsinka vybuttia zapasiv: yakyi metod zastosovuvaty [Estimation of inventory disposal: what method to use]. *Biudzhetsna bukhhalteriiia – Budget accounting*, 13. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2015/april/issue-13/article-7005.html> [in Ukrainian].
  6. Livoshko, T.V. & Lisniak, O.L. (2018). Vplyv metodu otsinky vybuttia zapasiv na vytraty biudzhetykh ustanov u sferi medytsyny [Influence of the method of estimating the disposal of stocks on the costs of budgetary institutions in the field of medicine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 7. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/46.pdf) [in Ukrainian].
  7. Maksimova, V.F. (2012). *Bukhhalterskyi oblik: pidruchnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv spetsialnosti 6.050100 «Oblik i audyt» [Accounting: textbook for students of higher education institutions majoring in 6.050100 “Accounting and Auditing”]*. Odesa: ONEU [in Ukrainian].
  8. Metodichni rekomendatsii po vdoskonalenniu metodiv otsinky vybuttia vyrobnychych zapasiv v systemi pryiniattia upravlinskykh rishen v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Methodical recommendations for improving the methods of assessing the disposal of inventories in the system of management decisions in agricultural enterprises]. Natsionalnyi naukovyi tsentr «Instytut ahramoi ekonomiky» UAAN. *magazine.faaf.org.ua*. Retrieved from <http://magazine.faaf.org.ua/metodichni-rekomendacii-po-vdoskonalenniu-metodiv-ocinki-vibuttya-virobnichih-zapasiv-v-sistemi-priynyattya-upravlinskih-rishen-v-silskogospodarskih-pidpriemstvakh.html>.
  9. Podatkovi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 02 hrudnia 2010 roku № 2755-VI [Tax Code of Ukraine of December 02, 2010 № 2755-VI]. *zakon.rada.gov.ua/laws*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
  10. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 9 «Zapasy» vid 20 zhovtnia 1999 roku № 246 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine “On approval of the National regulation (standard) of accounting 9 “Inventories” of October 20, 1999 № 246]. *zakon.rada.gov.ua/laws*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> [in Ukrainian].
  11. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori 123 «Zapasy» vid 12 zhovtnia 2010 roku № 1202 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine “On approval of the National regulation (standard) of accounting in the public sector 123 “Inventories” of October 12, 2010 № 1202]. *zakon.rada.gov.ua/laws*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1019-10#Text> [in Ukrainian].
  12. Postanova Natsionalnoi komisii, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh «Pro zatverdzhennia Pravyl postachannia pryrodnoho hazu» vid 30 veresnia 2015 roku № 2496 [Natural Gas Supply Rules of September 30, 2015 N 2496]. *zakon.rada.gov.ua/laws*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1382-15#Text> [in Ukrainian].
  13. Zakon Ukrainy «Pro rynek pryrodnoho hazu» vid 09 kvitnia 2015 roku № 329-VIII [Law of Ukraine of April 09, 2015 N 329-VIII “About natural gas market”]. *zakon.rada.gov.ua/laws*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> [in Ukrainian].
  14. Skorobahatova, N.J. (2017). *Bukhhalterskyi oblik: navchalnyi posibnyk [Accounting: tutorial]*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskho [in Ukrainian].
  15. Tsyhan, R.M., Didur, S.V. & Nazarenko, K.I. (2018). Osoblyvosti orhanizatsii obliku vyrobnychych zapasiv ta yikh otsinka v systemi bukhhalterskoho obliku [Features of the organization of inventory accounting and their evaluation in the accounting system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/103.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/103.pdf) [in Ukrainian].
  16. Chaliuk, P.V., Shveikina, L.V. & Chaplyhina, L.V. Bukhhalterskyi oblik v 2 chastynakh. Rozdil 7.2. Metody otsinky zapasiv pry yikh vybutti [Accounting in 2 parts/ Section 7.2. Methods of estimating stocks at their disposal]. Vinnytskyi natsionalnyi tekhnichniy universytet. *web.posibnyky.vntu.edu.ua*. Retrieved from [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk\\_buhgalterskyj\\_oblik\\_2\\_chastyny/buhg\\_1/72.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk_buhgalterskyj_oblik_2_chastyny/buhg_1/72.htm) [in Ukrainian].

**Nataliia Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleksandr Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Prerequisites for Simultaneous Use of Two Methods of Valuation of Inventory Disposal in Gas Trading Companies**

The purpose of this article is to formulate the main advantages of transformation of information subsystems of accounting of commodity stocks of gas trading companies, in terms of simultaneous use of two methods of evaluation of commodity stocks.

This publication raised an important problem of justifying the preconditions and economic consequences of the simultaneous use of two methods for assessing the withdrawal of commodity stocks in gas trading companies. This problem is systematically related to the taxation of operations for the sale of this natural resource by value-added tax.

The article notes that when applying the method of weighted average cost of withdrawal of stocks, the cost of acquiring natural gas, which is sold by a gas trader from underground storages, significantly distorts the accounting data of such a trader and leads to additional taxation.

As a result, we formulated specific practical recommendations for the transformation of information subsystems of gas trading companies accounting, based on the simultaneous use of two methods for assessing the withdrawal of commodity reserves (natural gas): the identified cost of a unit of reserves – for gas sold from natural gas storages; weighted average cost – for other commodity gas reserves. This approach is not prohibited by current accounting standards and is widely supported by a number of domestic scientists and practitioners. Additionally, it is noted that an important element of the implementation of these methodological recommendations is their clear wording in the orders on the accounting policy of certain gas trading enterprises.

Further research in the proposed direction is proposed to focus on studying the economic effect and technical possibility of introducing a total use of the method of identifiable cost of a unit of stock in this kind of business. This will result in the maximum avoidance of unjustified sales situations below the purchase price and additional charge of additional value added tax under the conditions of limited margin of this market.

**stock valuation, commodity stocks, withdrawal of stocks, weighted average cost, sale below cost, natural gas**

*Одержано (Received) 14.12.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 65.012.8**

**JEL Classification: J31, M21, O31, O38**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).53-61](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).53-61)

**Т.І. Грінка**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Методичні аспекти діагностування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства**

У статті обґрунтована потреба розвитку оптимального методичного інструментарію діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити різноманіття методик, що передбачало перегляд традиційних підходів до методичних аспектів діагностування роботи цієї системи. На основі узагальнення різних способів та прийомів, методів, підходів запропонована гнучка методична процедура оцінювання стану обліково-аналітичного забезпечення в площині ефективного прийняття управлінських рішень та посилення економічної безпеки підприємства.

**методики оцінки, обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства, діагностування, методичні прийоми, підходи, методи, інструменти**

**Т.І.Грінка**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Методические аспекты диагностики учетно-аналитического обеспечения экономической безопасности предприятия**

В статье обоснована необходимость разработки оптимального методического инструментария диагностики состояния учетно-аналитического обеспечения экономической безопасности предприятия. Проведенный анализ позволил определить множество методик, что предусматривало изучение традиционных подходов методических аспектов диагностики работы этой системы. На основе обобщения разнообразных способов и приемов, методов, подходов предложена гибкая методическая процедура оценивания состояния учетно-аналитического обеспечения в контексте эффективного принятия управленческих решений и укрепления экономической безопасности предприятия.

**методики оценки, учетно-аналитическое обеспечение экономической безопасности предприятия, диагностика, методические приемы, подходы, методы, инструменты**

This publication raised an important problem of justifying the preconditions and economic consequences of the simultaneous use of two methods for assessing the withdrawal of commodity stocks in gas trading companies. This problem is systematically related to the taxation of operations for the sale of this natural resource by value-added tax.

The article notes that when applying the method of weighted average cost of withdrawal of stocks, the cost of acquiring natural gas, which is sold by a gas trader from underground storages, significantly distorts the accounting data of such a trader and leads to additional taxation.

As a result, we formulated specific practical recommendations for the transformation of information subsystems of gas trading companies accounting, based on the simultaneous use of two methods for assessing the withdrawal of commodity reserves (natural gas): the identified cost of a unit of reserves – for gas sold from natural gas storages; weighted average cost – for other commodity gas reserves. This approach is not prohibited by current accounting standards and is widely supported by a number of domestic scientists and practitioners. Additionally, it is noted that an important element of the implementation of these methodological recommendations is their clear wording in the orders on the accounting policy of certain gas trading enterprises.

Further research in the proposed direction is proposed to focus on studying the economic effect and technical possibility of introducing a total use of the method of identifiable cost of a unit of stock in this kind of business. This will result in the maximum avoidance of unjustified sales situations below the purchase price and additional charge of additional value added tax under the conditions of limited margin of this market.

**stock valuation, commodity stocks, withdrawal of stocks, weighted average cost, sale below cost, natural gas**

*Одержано (Received) 14.12.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 65.012.8**

**JEL Classification: J31, M21, O31, O38**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).53-61](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).53-61)

**Т.І. Грінка**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Методичні аспекти діагностування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства**

У статті обґрунтована потреба розвитку оптимального методичного інструментарію діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити різноманіття методик, що передбачало перегляд традиційних підходів до методичних аспектів діагностування роботи цієї системи. На основі узагальнення різних способів та прийомів, методів, підходів запропонована гнучка методична процедура оцінювання стану обліково-аналітичного забезпечення в площині ефективного прийняття управлінських рішень та посилення економічної безпеки підприємства.

**методики оцінки, обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства, діагностування, методичні прийоми, підходи, методи, інструменти**

**Т.І.Грінка**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Методические аспекты диагностики учетно-аналитического обеспечения экономической безопасности предприятия**

В статье обоснована необходимость разработки оптимального методического инструментария диагностики состояния учетно-аналитического обеспечения экономической безопасности предприятия. Проведенный анализ позволил определить множество методик, что предусматривало изучение традиционных подходов методических аспектов диагностики работы этой системы. На основе обобщения разнообразных способов и приемов, методов, подходов предложена гибкая методическая процедура оценивания состояния учетно-аналитического обеспечения в контексте эффективного принятия управленческих решений и укрепления экономической безопасности предприятия.

**методики оценки, учетно-аналитическое обеспечение экономической безопасности предприятия, диагностика, методические приемы, подходы, методы, инструменты**

**Постановка проблеми.** Для успішного вирішення економічних проблем підприємств у площині безпеки постає потреба розвитку методичного інструментарію діагностування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, що має певні обґрунтування:

- досі немає єдиних узгоджених методичних специфічних процедур оцінки стану обліково-аналітичного забезпечення;
- необхідність здобуття обґрунтованих теоретичних та практичних знань для вирішення виробничих задач, які змінюються відповідно до стратегії менеджменту на підприємствах;
- забезпечення оптимізації використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- необхідність мінімізації усіх видів ризиків;
- визначення оцінки ефективності господарської діяльності підприємства в цілому і за структурними підрозділами;
- виявлення конкретних заходів корегування організації цього процесу.

Саме тому на сьогодні особливої актуальності набуває дослідження ефективної методики оцінки рівня обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, яка має нівелювати, своєчасно передбачати або зменшувати руйнівні наслідки проявів внутрішніх та зовнішніх загроз економічної діяльності підприємства, як-от витоку конфіденційної інформації, невідповідності вимогам законодавства, неповернення дебіторської заборгованості, шахрайства, так й до прийняття невірних стратегічних та тактичних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження “обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства” з’явилися в роботах Л. Гнилицької [2; 4], П. Пуцентейло [9], С. Черкасова [11], А. Штангрет [12] та ін. Подальший розвиток теоретико-методичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення пов’язаний з розглядом складових компонентів цієї системи в їх взаємозв’язку.

Теоретичні, методичні та практичні проблеми організації економічного аналізу та діагностування на підприємстві досліджені в наукових працях А. Велігури [1], Л. Гнилицької [3], Д. Дячкова [5], Н. Єршової [6], О. Кравчук [7], Т. Меліхової [8], В. Сопко [10] та інших, проте в сучасних умовах діяльності підприємств різноманіття методик аналізу діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства не дає чіткого уявлення про оптимальний методичний інструментарій, що буде сприяти раціональному використанню єдиної обліково-аналітичної системи, її ефективній роботі на забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є проведення аналізу методичних підходів до оцінки стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства та розробка концептуальних основ комплексної універсальної методики системи оцінки (діагностування) її рівня.

**Виклад основного матеріалу.** Під обліково-аналітичним забезпеченням економічної безпеки підприємства слід розуміти цілісну інформаційну систему, яка поєднує методи технології всіх видів обліку, аналізу й безпеки з метою прийняття управлінських рішень щодо протидії внутрішнім і зовнішнім погрозам безпеки діяльності підприємства [2, с. 44].

Слово «забезпечення» у даному терміні, на думку автора, означає здійснення процесу постачання, виконання, гарантування якісної обліково-аналітичної інформації системі управління.

З позицій обліково-аналітичної термінології можна асоціювати способи підготовки даних зі способами методу бухгалтерського обліку та економічного аналізу, засоби – з технологіями надання обліково-аналітичної інформації, а створення умов з організацією діяльності у сфері обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів спільного інтересу. Виходячи з цього, основними завданнями здійснення обліково-аналітичного забезпечення є:

- а) повне та достовірне інформаційне забезпечення функціонування системи економічної безпеки;
- б) діагностика фінансово-господарського стану підприємства з метою упередження його неспроможності (банкрутства);
- в) оцінка рівня та стану економічної безпеки власного підприємства;
- г) оцінка рівня економічної надійності контрагентів підприємства;
- д) ідентифікація підприємницьких ризиків і пов'язаних з ними потенційних загроз в системі бухгалтерського обліку;
- е) надання інформації для оцінки заходів по забезпеченню стратегії економічної безпеки підприємства;
- є) контроль за збереженням та ефективним використанням корпоративних ресурсів підприємства;
- ж) підготовка інформації для обґрунтування управлінських рішень про доцільність здійснення заходів з нівелювання впливу виявлених загроз та небезпек;
- з) мінімізація інформаційних ризиків;
- и) узагальнення даних про діяльність підрозділу економічної безпеки та оцінка ефективності його функціонування;
- і) забезпечення захисту отриманої інформації, яка відноситься до комерційної таємниці підприємства.

Значне різноманіття цілей, завдань, що висувуються перед обліково-аналітичним забезпеченням спеціалістами з економічної безпеки передбачає перегляд традиційних підходів до методичних аспектів діагностування оптимальності роботи цієї системи.

Загальновідомо, що методика - це сукупність взаємозв'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи. В основу технології обробки та надання обліково-аналітичної інформації покладено певну методику її перетворення. В економічній науці метод трактується як система правил і прийомів до вивчення явищ і закономірностей.

Методи представлені безліччю різних способів та прийомів, що дозволяють упорядкувати й ефективно організувати виконання функцій управління. Зокрема, при здійсненні обліково-аналітичного забезпечення безпечного функціонування та розвитку підприємства використовують:

- а) способи та прийоми здійснення оперативного обліку;
- б) способи та прийоми проведення аналізу фінансово-господарської діяльності;
- в) способи та прийоми ведення фінансового та управлінського (стратегічного) обліку;
- г) спеціальні способи та прийоми отримання, перевірки та збереження інформації, необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методичні процедури оцінювання стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства проводять в аспекті ефективного прийняття управлінських рішень та поділяють на такі [9, с. 230]:

- моніторингові, призначені для тривалого аналітичного спостереження за розвитком ситуації з метою забезпечення можливості прийняття управлінських рішень, зміцнення безпеки, що носять упрежувальний характер;

– ініційовані, проведені для уточнення виявлених проблемних ситуацій при проведенні моніторингових досліджень;

– кумулятивні, котрі характеризуються високими вимогами до оперативності їх проведення, застосуванням окремих методів обробки обліково-аналітичної інформації.

Слід підкреслити, що для усіх видів досліджень передбачається проведення багатосторонньої діагностики досліджуваної ситуації з урахуванням динаміки її розвитку, результатів досліджень аналогічних ситуацій, а також використання науково-методичного інструментарію і технічних можливостей.

Основна мета економічної діагностики полягає в отриманні невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, які дають об'єктивну та точну характеристику стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, ефективності його діяльності, змін у структурі майна і джерел фінансування, в розрахунках с кредиторами та дебіторами.

Сьогодні у практиці управління підприємством використовується велика кількість методик обліку та аналізу, оцінки економічної безпеки, оцінки інформаційного забезпечення, які вимірюють рівень загроз господарській діяльності підприємства, її рівень, ступінь, ефективність тощо, і які нерідко перетинаються одна з одною.

Широкого поширення набули наступні підходи [8, с. 43]:

– аналіз фінансового стану підприємства: прибутково-інвестиційний, тривимірний, ресурсно-функціональний, індикаторно-індексний, індикаторний;

– програмно-цільовий: за функціональними складовими економічної безпеки: експертний, матричний, вузькофункціональний;

– на основі теорії економічних ризиків: економіко-математичне моделювання, ймовірність банкрутства підприємства та інші.

Найбільше в практиці використовують: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків.

Згідно ресурсно-функціонального підходу оцінки обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки, його рівень визначається через ефективність використання усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, інформаційних, технологічних). Оцінка здійснюється на основі попередження небезпек та загроз, усунення їх негативного впливу шляхом порівнянь рівня обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства із еталонними значеннями, у тому числі за окремими його складовими. Узагальнений показник розраховують на основі зважування значень часткових функціональних критеріїв. Часткові критерії обчислюються як відношення сукупної відверненої шкоди за окремою функціональною складовою до обсягів фінансування заходів із нейтралізації завданої шкоди.

Прибутково-інвестиційний підхід ґрунтується на порівнянні чистого прибутку із прибутком, що необхідний для звичайного відтворення, тобто у разі, коли чистий прибуток перевищує розраховану межу, підприємство перебуває у стані економічної безпеки. Водночас порівнюють обсяги інвестицій, які здійснюються за рахунок реінвестованого прибутку з обсягом інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки. Пропонується використовувати різні методи для обчислення значення мінімального прибутку, необхідного для простого відтворення, а також обчислення абсолютних показників безпеки (запасу безпеки та коефіцієнту відтворення). Використовується спеціальна оціночна шкала коефіцієнту відтворення, як правило, з п'ятьма зонами: високий, нормальний, нестабільний, критичний, катастрофічний.

Спосіб оцінки обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства за еталоном зводиться до порівняння заходів та діяльності щодо цієї

системи з вимогами, закріпленими в еталоні. Тобто проводиться оцінка відповідності системи організації обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства встановленим еталоном. Під оцінкою відповідності обліково-аналітичного забезпечення встановленим критеріям розуміється діяльність, пов'язана з прямим або непрямим визначенням виконання або невиконання відповідних вимог обліково-аналітичного забезпечення безпеки підприємства. За допомогою оцінки відповідності обліково-аналітичного забезпечення вимірюється правильність реалізації процесів системи обліково-аналітичного забезпечення безпеки підприємства та ідентифікуються недоліки такої реалізації.

Індикаторний (пороговий) підхід передбачає розробку певних показників, що мають порогові значення, із подальшим порівнянням з ними фактичних показників. Відхилення фактичних даних від встановленої межі свідчить про необхідність вжити заходи задля ліквідації недоліків в організації роботи обліково-аналітичної системи підприємства. За індикаторним підходом здійснюється оцінка окремих елементів системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки із подальшим зважуванням отриманих результатів та зведенням їх в інтегральний показник, динаміку коливання якого відслідковують у процесі діяльності підприємства. Виділяють декілька блоків таких індикаторів, наприклад: фінансовий стан підприємства, якість потенціалу, виробництво, стан ринку та позиції на ньому суб'єкта господарювання, соціальні та екологічні індикатори.

Програмно-цільовий підхід базується на визначенні цільових орієнтирів з їх грошовою оцінкою, які набувають статусу програми або плану досягнення певних цілей підприємства після їх схвалення уповноваженими особами (керівництвом підприємства, акціонерами). Особлива увага приділяється переліку показників, методам їх оцінки та тлумачення.

Підхід, заснований на теорії економічних ризиків, зводиться до того, що обліково-аналітична система має забезпечити оцінку можливих наслідків ризиків (загроз) і сприяти розробці заходів для їх мінімізації. Незадовільне виконання вищезазначеної функції сигналізує про погану роботу обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Чим повніше в результаті облікової ідентифікації будуть встановлені ризики, тим точніше будуть вибрані методи управління ними, а, отже, ефективнішим буде процес забезпечення захисту підприємства від впливу загроз, породжених ризиками [4, с. 254].

Матричний підхід передбачає застосування алгоритмів, які формуються на логічних посилах та висновках. В залежності від планів підприємства щодо реалізації певних цілей або стратегії обираються підходи до оцінювання рівня його економічної безпеки. З метою забезпечення підвищення достовірності облікової інформації, саме на етапі побудови матриці оцінка об'єктів обліку повинна здійснюватися за справедливою вартістю. Найбільшого поширення набули матричні методи портфельного аналізу: матриця ADL/LC, портфельна матриця Boston Consulting Group (матриця BCG), модель Hofer/Schendel, метод Дібба-Сімкіна, модель Shell/DPM, матриця Д. Абея, модель Томпсона-Стрікланда, матриця Стейнера, матриця MACS. Також використовують матриці BCG, багатокритеріальні матриці McKinsey, Shell та інші.

Під час використання матричного методу обирають вид матриці та розробляють правила її побудови. Потім ідентифікують загрози та ранжують їх за значимістю та визначаються із набором інструментів, які є в розпорядженні підприємства.

Вузькофункціональний та бухгалтерський підходи застосовуються в аналізі фінансової та бухгалтерської звітності. Економіко-математичне моделювання здійснюється на основі виявлення певних взаємозалежностей, що дозволяють імітувати

ситуацію підприємства в майбутньому. Такі залежності будуються на основі статистичних даних, які набираються із бухгалтерської та управлінської звітності.

Зрозуміло, що методики діагностування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, перш за все, повинні сприяти виявленню конкретних заходів корегування організації цього процесу, що, вже у короткостроковій перспективі, може принести прибуток, підвищити економічну привабливість підприємства для акціонерів та інвесторів, а також нейтралізувати або мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз для економічної безпеки.

Обґрунтування раціонального методичного інструментарію діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки на підприємстві, на думку автора, повинно будуватися відповідно до досить чіткого алгоритму дій.

визначення напрямів для діагностування роботи обліково-аналітичної системи економічної безпеки підприємства  
(загальна оцінка фінансового стану підприємства, перевірка використання основних, оборотних коштів, оцінка конкурентних переваг підприємства та слабких місць в його діяльності; дотримання розрахунково-платіжної дисципліни, оцінка впливу факторів ризику на прибуток підприємства; діагностика банкрутства; оцінка економічної надійності контрагентів підприємства; оцінка ефективності роботи підрозділу економічної безпеки та ін)

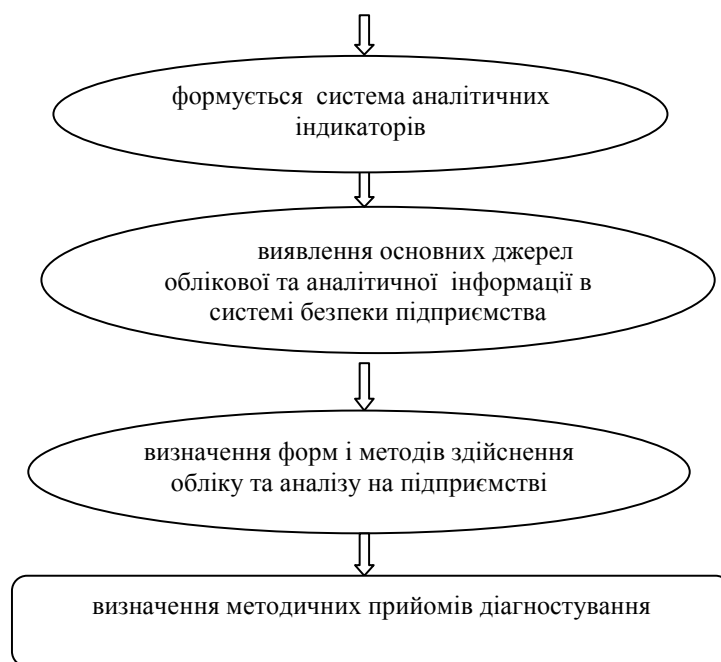


Рисунок 1 – Методичний інструментарій діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки на підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [6]*

Методична частина передбачає вибір системи певних способів та прийомів, на яких базуються документування, інвентаризація, використання синтетичних та аналітичних рахунків, застосування методу подвійного запису, оцінка майна та зобов'язань, калькулювання, бухгалтерський баланс та узагальнення даних бухгалтерського обліку на звітну дату

До методичних прийомів діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення відносяться:

- групування і порівняння даних балансу та звіту про фінансові результати;
- узагальнення даних про причини складного фінансового стану;
- аналітичне групування показників балансу та приведення їх до порівнянного вигляду;
- структурне групування показників майна і джерел його утворення;
- тематичні обстеження наявності залучених і власних джерел та коштів;
- прийоми структурних та аналітичних групувань показників зобов'язань і поточних активів;
- прийоми аналізу обсягів платіжних зобов'язань і поточних активів;
- систематизація даних у вигляді аналітичних таблиць за термінами виникнення заборгованості;
- порівняння наявних власних оборотних коштів з їхніми нормативами й обсягами іммобілізації;
- розрахунково-аналітичні методи визначення показників оборотності оборотних коштів;
- оцінка динаміки і складу дебіторської та кредиторської заборгованості;
- оцінка співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості;
- аналіз кореспонденцій рахунків та тематичні обстеження даних про використання оборотних коштів не за призначенням;
- балансові зіставлення показників власних і залучених джерел коштів;
- балансовий і розрахунковий методи визначення показників фінансової стійкості;

- узагальнення результатів контролю у вигляді аналітичних таблиць, діаграм.

Джерелами інформації для діагностування стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства є :

- дані бухгалтерського обліку;
- фінансова звітність підприємства;
- нормативна інформація;
- планова інформація;
- статистична інформація;
- експертна інформація.

Варто зауважити, що при обґрунтуванні методичної роботи важливо керуватися не суб'єктивними перевагами й упередженнями в оцінці методик, а виходити з вимоги максимальної ефективності діагностики — максимум надійності щодо визначення стану обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства при мінімумі затрат. Важливим також є ретельне дотримання усіх вимог для проведення методики: підрахунок балів, інтерпретація, прогноз та інше у відповідності до методичних рекомендацій

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропоновані і уніфіковані теоретико-методичні основи діагностування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства будуть сприяти формуванню навичок розроблення практичних рекомендацій щодо виявлення загроз, зниження ризиків, забезпечення оптимізації використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розроблення антикризових заходів на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Залежно від обраної для оцінки зазначеної системи мети, може змінюватися перелік аналітичних індикаторів, що і визначає перспективи подальших досліджень. Це дає для науковців варіативність пошуку ефективних показників та критеріїв, де важливою проблемою залишається взаємоузгодженість їх в межах групи та між собою.

## Список літератури

1. Велігура А. В. Оцінювання стану інформаційної безпеки підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. №4(52). С. 28-39.
2. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 305 с.
3. Гнилицька Л.В. Використання обліково-аналітичних технологій при розробці методики управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки підприємства *Бухгалтерський облік і аудит*. 2012. № 3. С. 41-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau\\_2012\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau_2012_3_7) (дата звернення 20.10.2021)
4. Гнилицька Л.В. Облікові технології управління ризиками при забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Фінанси, облік, аудит*. 2012. №12. С.253-265. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/3372/Gnilichkay.pdf;jsessionid=874679B3E8F29809DAA541D5DC5D587F?sequence=1> (дата звернення 20.10.2021)
5. Дячков Д.В. Методичні підходи до оцінки інформаційної безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 4. С. 131-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush\\_2012\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2012_4_27) (дата звернення 30.10.2021)
6. Єршова Н. Ю. Конспект лекцій з дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення діагностики та прогнозування розвитку бізнес-структур» для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 071 – Облік і оподаткування, спеціалізації 02 Бізнес-аналітика. Х. : НТУ «ХПІ», 2017. 114 с.
7. Кравчук О. Я. Діагностика рівня та критерії оцінки корпоративної безпеки суб'єктів господарювання. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2004. Вип. 1. С. 85-109.
8. Меліхова Т.О. Економічна безпека промислових підприємств: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.04. Запорзький нац.ун-т, 2018. 814 с.
9. Пуцентейло П.Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. №3. стр. 228-310. URL: [//dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34611/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%b0%20%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0\\_2015\\_3.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34611/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%b0%20%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0_2015_3.pdf) (дата звернення 28.10.2021)
10. Сошко В. В. Організація оцінки і обліку доходів та витрат в системі економічної безпеки підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 2. С. 241-251.
11. Черкасова С. О. Особливості формування та реалізації механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 4. С. 72-79.
12. Штангрет А. М. Процес здійснення обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Наукові записки. Серія : Економічні науки*. 2015. №2. С. 15-22.

## References

1. Velihura, A.V. (2014). Otsiniuvannia stanu informatsiinoi bezpeky pidpriemstva. [Assessing the state of information security of the enterprise]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva-Project management and production development*, 4(52), 28-39 [in Ukrainian].
2. Hnylytska, L.V.(2017). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: monohrafiia [Accounting and analytical support of economic security of the enterprise]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Hnylytska, L.V. (2012). Vykorystannia oblikovo-analitychnykh tekhnolohii pry rozrobttsi metodyky upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The use of accounting and analytical technologies in the development of business risk management methods in the system of economic enterprise security]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt -Accounting and auditing*, 3, 41-47. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau\\_2012\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau_2012_3_7). [in Ukrainian].
4. Hnylytska, L.V. (2012). Oblikovi tekhnolohii upravlinnia ryzykamy pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Accounting risk management technologies in ensuring the economic security of the enterprise motivation and evaluation of staff]. *Finansy, oblik, audyt - Finance, accounting, audit*, 12, 253-265. Retrieved from <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/3372/Gnilichkay.pdf;jsessionid=874679B3E8F29809DAA541D5DC5D587F?sequence=1> [in Ukrainian].
5. Diachkov, D.V.(2012). Metodychni pidkhody do otsinky informatsiinoi bezpeky pidpriemstva. [Methodical approaches to assessing the information enterprise security]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. : Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Ser. : Economic Sciences*, 4, 131-135. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush\\_2012\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2012_4_27) [in Ukrainian].

6. Yershova, N.Yu. (2017). *Konspekt leksii z dystsypliny «Oblikovo-analitychne zabezpechennia diahnozyky ta prohnozuvannia rozvytku biznes-struktur» [Synopsis of lectures on the subject "Accounting and analytical support for diagnostics and forecasting of business structures"]*. Kh.: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
7. Kravchuk, O.Ya. (2004). *Diahnozyka rivnia ta kryterii otsinky korporatyvnoi bezpeky sub'iektiv hospodariuvannia [Diagnosis of the level and criteria for assessing the corporate security of economic entities]*. *Ekonomichni nauky. Seriya «Ekonomika ta menedzhment» - Economic sciences. Economics and Management Series, 1*, 85-109 [in Ukrainian].
8. Melikhova T.O. (2018). *Ekonomichna bezpeka promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka-Economic security of industrial enterprises: theory, methodology, practice. Extended abstract of Doctor's thesis*. Zaporozhye [in Ukrainian].
9. Putsenteilo, P.R. (2015). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [Accounting and analytical support of the enterprise activity]*. *Innovatsiina ekonomika- Innovative economy*, 3, 228-310. Retrieved from //dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/3461/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%b0%20%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0\_2015\_3.pdf [in Ukrainian].
10. Sopko, V.V. (2013). *Orhanizatsiia otsinky i obliku dokhodiv ta vytrat v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Organization of assessment and accounting of income and expenses in the system of economic security of the enterprise]*. *Finansy, oblik i audyt- Finance, accounting and auditing*, 2, 241-251 [in Ukrainian].
11. Cherkasova, S.O. (2014). *Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii mekhanizmu upravlinnia protsesom oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Features of the formation and implementation of the mechanism for managing the process of accounting and analytical support of economic security of the enterprise]* *Nauka y ekonomika- Science and economics*, 4, 72-79 [in Ukrainian].
12. Shtanhret, A.M. (2015). *Protses zdiisnennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [The process of implementation of accounting and analytical support for economic security management of the enterprise]* *Naukovi zapysky. Seriya : Ekonomichni nauky- Proceedings. Series: Economic Sciences*, 2, 15-22 [in Ukrainian].

**Tetyana Hrinka**, Associate Professor, PhD of Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskiy, Ukraine*

### **Methodical Aspects of Diagnosing Accounting and Analytical Support of Economic Enterprise Security**

The article proves the need for development of an optimal methodological set for diagnosing the state of accounting and analytical support of economic enterprise security. The conducted analysis allowed us to identify a variety of methods, which covered a review of traditional approaches to methodological aspects of diagnosing the work of this system. Based on the generalization of various means and techniques, methods, approaches, a flexible methodological procedure for assessing the state of accounting and analytical support in the field of effective management decisions and strengthening the economic enterprise security was suggested.

It is stated that the rational methodological set for diagnosing the state of accounting and analytical support of economic enterprise security should be built in accordance with a clear algorithm, namely: determining areas for diagnosing the accounting and analytical system of economic enterprise security, forming a system of analytical indicators, determining main sources of accounting and analytical information in the enterprise security system, determining the forms and methods of accounting and analysis at the enterprise, determining the methods of diagnosis. For all types of research multilateral diagnostics of the studied object is envisaged, taking into account the dynamics of its development, the results of similar previous studies, as well as the use of scientific and methodological tools and technical capabilities.

Proposed and unified theoretical and methodological bases for diagnosing accounting and analytical support of economic enterprise security will contribute to the skills development resulting in practical recommendations for identifying threats, reducing risks, optimizing the use of material, labor and financial resources, developing anti-crisis measures at macro, meso and micro levels.

**assessment methods, accounting and analytical support of economic enterprise security, diagnostics, approaches, methods, set of tools**

*Одержано (Received) 09.11.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 16.11.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 338.242.2

JEL Classification: M11, M21, M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).62-69](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).62-69)

Л.А. Коваль, доц. канд. екон. наук

С.А. Романчук, доц., канд. техн. наук

В.В. Голуб, здобувач

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Аналіз конкурентоспроможності товару при виборі цільового ринку

Метою статті є дослідження аналізу конкурентоспроможності товару при виборі цільового ринку на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, як одного з головних принципів становлення на економічному ринку. Для цього досліджено теоретичні та методологічні аспекти аналізу конкурентоспроможності. Для досягнення цілі потрібно вирішити наступні задачі: охарактеризувати поняття та сутність конкурентоспроможності, описати актуальні методи аналізу конкурентоспроможності. Доведено, що для визначення конкурентоздатності необхідно враховувати більшу кількість маркетингових показників (маркетингових параметрів), або ж для вибору найкращого для них. Обґрунтовано, що в подальшому важливо розробити класифікацію маркетингових параметрів, методи їх оцінки, рекомендації по оцінці кожного. Поява маркетингового критерію при оцінці конкурентоспроможності дозволить більш точно розрахувати показник конкурентоспроможності, виявити переваги товару на ринку.

**конкурентоспроможність, вибір цільового ринку, аналіз конкурентоспроможності продукції, оцінка конкурентоспроможності продукції, маркетингові параметри**

Л.А. Коваль, доц. канд. екон. наук

С.А. Романчук, доц., канд. техн. наук

В.В. Голуб, соискатель

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## Анализ конкурентоспособности товара при выборе целевого рынка

Целью статьи является исследование анализа конкурентоспособности товара при выборе целевого рынка на современном этапе развития отечественной экономики как одного из главных принципов становления на экономическом рынке. Для этого исследованы теоретические и методологические аспекты анализа конкурентоспособности. Для достижения цели следует решить следующие задачи: охарактеризовать понятие и сущность конкурентоспособности, описать актуальные методы анализа конкурентоспособности. Доказано, что для определения конкурентоспособности необходимо учитывать большее количество маркетинговых показателей (маркетинговых параметров), или для выбора наилучшего для них. Обосновано, что в дальнейшем важно разработать классификацию маркетинговых параметров, методы их оценки, рекомендации по оценке каждого. Появление рекламного критерия при оценке конкурентоспособности позволит более точно рассчитать показатель конкурентоспособности, выявить достоинства продукта на рынке.

**конкурентоспособность, выбор целевого рынка, анализ конкурентоспособности продукции; оценка конкурентоспособности продукции; маркетинговые параметры**

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність продукції займає важливе місце в соціально-економічному розвитку більшості підприємств. Важливість визначення конкурентоспроможності постійно зростає, що пояснюється готовністю бізнесу до залучення додаткових фінансових ресурсів, а фізичних осіб – до покращення рівня життя.

Роль конкурентоспроможності на вітчизняному ринку зростає через фінансово-економічну нестабільність та погіршення макроекономічних показників. Отже, дослідження конкурентоспроможності продукції та вплив цільового ринку на неї є важливим при розробці концепції подальшого розвитку українських підприємств та ринку в цілому.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Важливі аспекти питання конкурентоспроможності товару представлені в наукових працях відомих українських дослідників. Так, Т. Ткаченко та С. Гаврилюк [2] досліджували проблеми розвитку конкуренції на ринку України. С. Гаркавенко [9] досліджувала методи сегментації ринку. В. Блонська та Н. Депа [7] визначили порівняльну характеристику методів оцінки конкурентоспроможності продукції, Є. Крикавський та Н. Чухрай [11] досліджували специфіку конкурентоспроможності в промисловості. Проте, сучасний стан українського ринку потребує більш поглибленого вивчення цієї теми, зокрема з врахуванням маркетингових показників.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження конкурентоспроможності товару при виборі цільового ринку в Україні, а також визначення переваг критеріїв та аналіз методів підвищення конкурентоспроможності товару. Результати досліджень дозволять виявити нові маркетингові аспекти, які доповнять критерії при розрахунках конкурентоспроможності, що забезпечить більшу точність показників. У процесі роботи були використані системний підхід, методи наукової абстракції, узагальнення, аналізу і синтезу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових джерел свідчить, що конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, проте, у загальному розумінні конкурентоспроможність продукції можна визначити як сукупність якісних і цінових характеристик продукції, виготовленої за схемою оптимальних витрат для забезпечення потреб споживачів, що відповідає вимогам конкурентного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ньому [1, с. 6].

Підвищення ефективності виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку - найважливіша задача розвитку вітчизняних підприємств. Конкурентна боротьба між підприємствами змушує їх шукати нові методи впливу на рішення покупців. Один із таких шляхів – створення товарів покращеного рівня якості. Досвід багатьох підприємств свідчить, що якість є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності.

Здатність більш повно відповідати запитам покупців, порівняно з аналогічними товарами, які представлені на ринку відображає саме конкурентоспроможність товару. Визначається наступними конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами які встановлюються продавцями товарів, перевагами в гарантійному та післягарантійному сервісі, рекламі, а також ситуацією на ринку, коливанням попиту. Якщо рівень конкурентоспроможності товару високий – це свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу. [2]

Конкурентоспроможність товару – це максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції.

Виділяють три окремі групи параметрів конкурентоспроможності:

#### 1. Технічні

Ці параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Їх поділяють на: параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри. Перші, в свою чергу, характеризують області використання продукції та функції, які вона покликана виконувати. За ними можна

визначати корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

## 2. Економічні

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові витрати (витрати на придбання продукції, транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку тощо) та поточні витрати (витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливо та електроенергію, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати).

## 3. Нормативні параметри

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Вказані параметри дозволяють розрахувати конкурентоспроможність проте не враховують ряд маркетингових показників, які з розвитком цієї науки сильно впливають на вибір споживача. З маркетингових показників лише цінові враховуються в економічних параметрах.

В ринковій економіці підприємства орієнтуються на задоволення потреб ринку, вимоги споживачів та виробництво тільки тієї продукції, що користується попитом і буде приносити необхідний для розвитку прибуток. Тобто, умови функціонування підприємств та результати їх діяльності залежать від конкурентоспроможності їх продукції на ринку і відповідно до маркетингових дій підприємств. Тому існує нагальна потреба врахування маркетингових критеріїв при розрахунку конкурентоспроможності товару. Це велика кількість показників, які не враховуються при розрахунку конкурентоспроможності: після продажне обслуговування, час і терміновість поставки, бренд, імідж, скидки, премії, можливість індивідуальних замовлень багато іншого. У зв'язку з тим, що багато маркетингових показників не можна назвати економічними, є потреба розглянути можливість виділення їх в окремі маркетингові параметри, використовуючи метод експертних оцінок.

В разі великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, головну роль відіграють такі:

- корисність для потенційного покупця, тобто, споживча вартість та здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до окремого виду товару з боку споживача;
- ціна товару, при рівній корисності покупець віддасть перевагу більш дешевшому товару, але є вірогідність того, що він придбає і дорожчий товар, якщо той виявиться кориснішим; винятком можуть бути престижні або статусні товари, придбання таких необхідне для підтримки соціального статусу покупця;
- інноваційність продукції, тобто введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його ексклюзивним.

Критерій конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. Основні критерії конкурентоспроможності товарів представлені в таблиці 1.

Оцінка конкурентоспроможності продукції – це визначення її рівня, що дає відносну характеристику можливості продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в теперішній період, відносно продукції конкурентів.

Від специфіки продукту залежить вибір конкретної методики визначення конкурентоспроможності, терміновості отримання результатів оцінки, обсягів доступної інформації, тощо.

Таблиця 1 – Основні критерії конкурентоздатності товарів

Критерій	Сутнісна характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару – це здатність фірмового товару виконувати свої функції. Рівень якості – відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються, за формою представлення, за типом властивостей [3].
Соціальна адресність	Соціальна адресність – відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця [3].
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що склалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною [3].
Інформативність товару	Інформативність продукції – здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат предкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі залежатиме від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції [3].
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби [3].
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару [4].
Безпека	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи [5].

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 5]

На даний момент найпоширенішою є наступна класифікація:

- в залежності від номенклатури критеріїв: прямі та непрямі;
- в залежності від мети та стадії оцінки: методи, які застосовуються на стадії виготовлення продукції та які застосовуються на стадії реалізації продукції;

- в залежності від форми подання даних: розрахункові, матричні, графічні, комбіновані;
- в залежності від порівняння властивостей виробу;
- в залежності від порівняння зі зразком для визначення відносного рівня якості: диференційований, комплексний, змішаний.

В той же час, можна стверджувати, що вони лише певною мірою розкривають конкурентоспроможності продукції, тобто не повністю відображають вплив усіх чинників на конкурентоспроможність продукції.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу розраховується за формулою [7, с. 117]:

$$P_{t=1}^n = \prod q_i.$$

де  $P_t$  – рейтинг  $t$ -го товару;

$q_i$  – відносний показник якості товару;

$n$  – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

Переваги цієї методики полягають у: простоті розрахунку; наявності оперативної інформації про якість продукту, що дає змогу швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Серед недоліків методики є те, що вона не охоплює характеристики продукції повною мірою, тобто основний акцент під час розрахунку показника рівня конкурентоспроможності зроблено на якісні показники товару, абстрагуючись від впливу економічних показників та показників якості послуг, а тому вона не може бути використана для середньо- та довготермінового планування [8, с. 117].

Існують різні методичні підходи до вибору методів сегментації ринку. Так, С. Гаркавенко [9] виділяє три основні методи сегментації ринку:

- метод побудови сітки сегментації при якому до уваги беруться: групи споживачів, потреби (запити), що їх бажають задовольнити споживачі, засоби (вироби, послуги) задоволення потреб;
- метод групування, який передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів сегментації на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками;
- метод багатомірного статистичного аналізу, який полягає в одночасній багатомірній класифікації об'єктів сегментації за кількома ознаками, наприклад, метод кластерного аналізу.

Вирішальний фактор комерційного успіху на розвиненому конкурентному ринку – конкурентоспроможність товару. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристиках, але і по комерційних і інших умовах його реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Більш того, важливою складовою частиною конкурентоздатності товару є рівень витрат споживача за час його експлуатації. [10]

Будь-який товар, що знаходиться на ринку, фактично проходить там перевірку на ступінь задоволення суспільних потреб: кожен покупець купує той товар, який максимально задовольняє його особисті потреби, а вся сукупність покупців - той товар, який найбільш повно відповідає суспільним потребам, ніж конкуруючі з ним товари.

Тому конкурентоспроможність товару можна визначити тільки порівнюючи товари конкурентів між собою. Іншими словами, конкурентоспроможність – поняття відносне, чітко прив'язане до конкретного ринку і часу продажу. І оскільки в кожного

покупця є свій індивідуальний критерій оцінки задоволення власних потреб, конкурентоздатність здобуває ще й індивідуальний відтінок.

Щоб задовольнити свою потребу, покупцеві недостатньо придбати товар. Якщо це технічно досить складний виріб, то покупцеві доведеться нести витрати по експлуатації (платити за паливо, мастило, запасні частини, ремонт), оплачувати (якщо це товар виробничого призначення) праця обслуговуючого персоналу, витратити гроші на його навчання, страхування і т. д. Таким чином, витрати покупця складаються з двох частин: витрат на покупку (ціна товару) і витрат, пов'язаних зі споживанням, званих ціною споживання.

Зростання ефективності виробництва - основа підвищення прибутковості і виживання фірми в конкурентній боротьбі, особливо в сучасних умовах різкого прискорення НТП. Саме тому зростання продуктивності повинен стати пріоритетною метою внутрішньо фірмового управління. У довгостроковому плані головним фактором продуктивності є інноваційні зміни в техніці та організації виробництва, що ведуть до зниження його витрат [11].

Нарешті, конкурентоспроможність визначається тільки тими властивостями, які представляють помітний інтерес для покупця. Всі характеристики виробу, котрі виступають поза рамки цих інтересів, розглядаються при оцінці конкурентоздатності як не мають до неї відношення в даних конкретних умовах.

Перевищення норм, стандартів і правил (якщо тільки воно не викликано майбутнім підвищенням державних і інших вимог) не тільки не поліпшує конкурентоспроможність виробу, але, навпаки, нерідко знижує її, оскільки веде до зростання ціни, не збільшуючи з погляду покупця споживчої цінності, в силу чого представляється йому марним.

Вивчення конкурентоспроможності товару повинно вестися безупинно і систематично, у тісній прив'язці до фаз його життєвого циклу, щоб вчасно уловлювати момент початку зниження показника конкурентоспроможності і прийняти відповідні попереджувальні рішення (наприклад, зняти виріб з виробництва, модернізувати його, перевести на інший сектор ринку).

Для окремої компанії необхідно розрізнити потенційну і реальну, дійсну ефективність виробництва. Якщо рівень потенційної ефективності залежить від зовнішніх умов господарської діяльності (наявності трудових, сировинних, енергетичних ресурсів і т.п.) і перш за все від загального рівня науково-технічного розвитку країни, то реальна продуктивність в компанії визначається в першу чергу рівнем управління і організації виробництва .

Ще одним фактором продуктивності може виступати концентрація виробництва, так звана економія на її масштабах. Але для того щоб ця можливість була реалізована на практиці, компанії повинні збільшити інвестиції в нову техніку, в верстати та обладнання, зробити перестановку робочої сили за новими схемами і т.п. Інакше кажучи, концентрація виробництва є лише інше вираження впливу НТП на ефективність, і виділити самостійний вплив її як фактора, відокремивши від впливу НТП, вельми важко [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В роботі проведено дослідження аналізу конкурентоспроможності товару при виборі цільового ринку. Вирішено наступні задачі: охарактеризовано поняття та сутність конкурентоспроможності, описано актуальні методи аналізу конкурентоспроможності. Доведено, що для визначення конкурентоздатності необхідно враховувати більшу кількість маркетингових показників (маркетингових параметрів), або ж для вибору найкращого для них. Обґрунтовано, що в подальшому важливо розробити

класифікацію маркетингових параметрів, методи їх оцінки, рекомендації по оцінці кожного. Поява маркетингового критерію при оцінці конкурентоспроможності дозволить більш точно розрахувати показник конкурентоспроможності, виявити переваги товару на ринку.

Параметри і фактори конкурентоспроможності, значущі як для виробника, так і для споживача, часто можуть бути невизначеними, що перешкоджає вдосконаленню та зміні позиції підприємства на обраному ним ринку. В той же час врахування великої кількості маркетингових параметрів дозволить більш точно розрахувати конкурентоспроможність.

Одне із перспективних завдань - розробка визначення конкурентоздатності для розумної оцінки позицій підприємства на ринку, врахування більшої кількості маркетингових показників. В подальшому важливо розробити класифікацію маркетингових параметрів, методи їх оцінки, рекомендації по оцінці кожного. Поява маркетингового критерію при оцінці конкурентоспроможності дозволить більш точно розрахувати показник конкурентоспроможності, виявити переваги товару на цільовому ринку.

## Список літератури

1. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Київ, 2010. 120 с.
2. Бородкіна Н.О. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 163 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2012. 712 с.
4. Господарське право України: навч. посіб. / М. К. Галянтич, С. М. Грудницька, О. М. Міхатуліна та ін. Київ: МАУП, 2015. 424 с.
5. Закон України. Про захист прав споживачів від 12.05.1991 № 1023-ХІІ.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2016. 527 с.
7. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: підр. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Львів: Видавництво Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2014. 472 с.
8. Ліфиць І.М. Конкурентоспроможність товарів і послуг: навч. посіб. Вид. 2-ге переробл. і допов. Київ: Вища освіта, 2019. 460 с.
9. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2013. 440 с.
10. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності промисловості : монографія. Одеса: Астропринт, 2019. 72 с.
11. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Проблеми розвитку конкуренції на туристичному ринку України: теоретичні та практичні аспекти. *Громадське харчування і туристична індустрія у ринкових умовах: зб. наук. праць*. Київ, 2011. С. 4-15.
12. Хруцкий В.Е. Проблемы управления при капитализме. Дніпро, 2020, 106. с.
13. Kendrick J. W. Improving company productivity; Hand. With Case studies / Kendrick J. W. incollab. With the Amer. Productivity center. Baltimore; London: Johns Hopkins univ. press, 1984, p. 10.

## References

1. Blons'ka, V.I., & Depa, N.T. (2010). *Porivnial'na kharakterystyka metodiv otsinky konkurentospromozhnosti produktsii [Comparative characteristics of methods for assessing the competitiveness of products]*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Borodkina, N.O. (2015). *Marketynh [Marketing]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
3. Garkavenko, S.S. (2012). *Marketynh [Marketing]*. Kyiv [in Ukrainian].
4. Galjantich, M.K., Grudnic'ka, S.M., & Mihatulina, O.M. et al. (2015). *Gospodars'ke pravo Ukraïni [Commercial law of Ukraine]*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro zakhyst prav spozhyvachiv vid 12.05.1991 № 1023-XII [Law of Ukraine on Consumer Protection of 12.05.1991 № 1023-XII] (n.d.). [in Ukrainian].
6. Klivenko, S.M. (2016). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

7. Krykavs'kyj, Ye.V., & Chuhraj, N.I. (2014). *Industrial marketing*. (2d ed.). L'viv.
8. Lific', I.M. (2019). *Competitiveness of goods and services*. (2d ed.). Kyiv.
9. Luk'janec', T.I. (2013). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. Kyiv [in Ukrainian].
10. Prodius, Ju.I. (2019). *Formuvannia systemy zabezpechennia konkurentospromozhnosti promyslovosti [Formation of a system to ensure the competitiveness of industry]*. Odesa: Astroprint [in Ukrainian].
11. Tkachenko, T.I., & Gavriljuk, S.P. (2011). Problemy rozvytku konkurentsii na turystychnomu rynku Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty [Problems of competition development in the tourist market of Ukraine: theoretical and practical aspects]. *Gromads'ke harchuvannja i turistichna industrija u rinkovih umovah: zb. nauk. prac' – Catering and tourism industry in market conditions: Coll. Science. Work*, 4-15. Kyiv [in Ukrainian].
12. Hruckij, V.E. (2020). *Problemy upravlenija pri kapitalizme [Problems of management under capitalism]*. Dnipro [in Russian].
13. Kendrick, J.W. (1984). *Improving company productivity; Handb. With Case studies*. London: Johns Hopkins univ. press [in English].

**Liliia Koval**, Associate Professor, Phd in Economics (Candidate of Economic Science)

**Serhiy Romanchuk**, Associate Professor, Phd in Technical (Candidate of Technical Science)

**Vladislav Golub**, Applicant for higher education

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Analysis of Product Competitiveness in Choosing the Target Market**

The study of the analysis of product competitiveness in the selection of the target market is carried out. The following tasks are solved: the concept and essence of competitiveness are characterized, the actual methods of competitiveness analysis are described. It is proved that to determine competitiveness it is necessary to take into account a large number of marketing indicators (marketing parameters), or to choose the best for them. It is substantiated that in the future it is important to develop a classification of marketing parameters, methods of their evaluation, recommendations for the evaluation of each. The emergence of marketing criteria in the assessment of competitiveness will more accurately calculate the indicator of competitiveness, to identify the benefits of the product in the market.

Parameters and factors of competitiveness, important for both the producer and the consumer, can often be uncertain, which prevents the improvement and change of the company's position in the market of its choice. At the same time, taking into account a large number of marketing parameters will allow you to more accurately calculate competitiveness.

One of the promising tasks is to develop a definition of competitiveness for a reasonable assessment of the company's position in the market, taking into account more marketing indicators. In the future it is important to develop a classification of marketing parameters, methods of their evaluation, recommendations for the evaluation of each. The emergence of marketing criteria in the assessment of competitiveness will allow you to more accurately calculate the indicator of competitiveness, to identify the benefits of the product in the target market.

**competitiveness, selection of the target market, analysis of product competitiveness, assessment of product competitiveness, marketing parameters**

*Одержано (Received) 18.10.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 29.10.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 004:005:339.1

JEL Classification: M21, M31, M29

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).70-80](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).70-80)

**Н.В. Трушкіна**, канд. екон. наук, ст. дослідник, член-кор. АЕНУ  
*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна*

**М.В. Бугаєва**, доц., канд. екон. наук  
*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Трансформація клієнтського сервісу як складова логістичного менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки**

На сучасному етапі стрімкого розвитку цифрової економіки вкрай важливими є питання управління взаємовідносинами зі споживачами підприємств. З огляду на це, метою даного дослідження є обґрунтування доцільності застосування комплексного підходу до трансформації клієнтського сервісу у системі логістичного менеджменту підприємств в умовах цифровізації. У статті виконано статистичний аналіз показників, що характеризують рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій при організації логістичної діяльності на українських підприємствах. Виявлено ключові бар'єри, що стримують цифрову трансформацію клієнтського сервісу. Окреслено питання необхідності розроблення й реалізації цифрової стратегії управління партнерськими взаємовідносинами зі споживачами.

**підприємство, логістична діяльність, логістичний менеджмент, клієнтоорієнтований підхід, клієнтський сервіс, обслуговування споживачів, логістичний сервіс, управління взаємовідносинами зі споживачами, клієнтський досвід, лояльність, інформаційно-комунікаційні технології, CRM-система, цифрова економіка, цифрова стратегія, трансформація, синергетичний ефект**

**Н.В. Трушкина**, канд. экон. наук, ст. исследователь, член-кор. АЭНУ  
*Института экономики промышленности НАН Украины, г. Киев, Украина*

**М.В. Бугаева**, доц., канд. экон. наук  
*Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина*

## **Трансформація клієнтського сервісу як складова логістичного менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки**

На современном этапе стремительного развития цифровой экономики крайне важны вопросы управления взаимоотношениями с потребителями предприятий. В связи с этим целью данного исследования является обоснование целесообразности применения комплексного подхода к трансформации клиентского сервиса в системе логистического менеджмента предприятий в условиях цифровизации. В статье выполнен статистический анализ показателей, характеризующих уровень использования информационно-коммуникационных технологий при организации логистической деятельности на украинских предприятиях. Выявлены ключевые барьеры, сдерживающие цифровую трансформацию клиентского сервиса. Обозначен вопрос о необходимости разработки и реализации цифровой стратегии управления партнерскими взаимоотношениями с потребителями.

**предприятие, логистическая деятельность, логистический менеджмент, клиентоориентированный подход, клиентский сервис, обслуживание потребителей, логистический сервис, управление взаимоотношениями с потребителями, клиентский опыт, лояльность, информационно-коммуникационные технологии, CRM-система, цифровая экономика, цифровая стратегия, трансформация, синергетический эффект**

**Постановка проблеми.** В останнє десятиріччя відбувається зміна парадигми логістичного менеджменту підприємств у напрямі трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами. Це обумовлено стрімким розвитком цифрової економіки, застосуванням клієнтоорієнтованого підходу, переходом на концепцію маркетингу взаємовідносин, яка ґрунтується на впровадженні моделей партнерства, підтримці та зміцненні співробітництва з різними групами стейкхолдерів, підвищенні рівня лояльності та задоволеності споживачів, якості логістичного обслуговування та клієнтського сервісу.

Це підтверджують й результати досліджень різних міжнародних консалтингових організацій і аналітичних центрів. Компанією PwC спільно з експертами британського економічного дослідницького інституту Oxford Economics доведено, що інвестування в цифрову трансформацію сприяє насамперед поліпшенню якості обслуговування клієнтів (40% респондентів). Головними цілями діджиталізації, на думку 100 IT-керівників великих компаній з фінансової, телекомунікаційної, нафтогазової та інших сфер економічної діяльності, названо, насамперед, підвищення задоволеності клієнтів (58% респондентів).

Згідно з доповіддю компанії IDG Communications, Inc., підготовленою на підставі думок 700 топ-менеджерів, виявлено, що цифровізація є засобом поліпшення обслуговування споживачів (46% респондентів). Опитування 528 керівників і фахівців з проблем стратегічного управління цифровими трансформаціями, яке здійснено консультаційною компанією Altimeter-Prophet, показало, що основні зусилля спрямовано на вдосконалення системи контактів зі споживачами (54% експертів). За даними компанії Simpler Media, з'ясовано, що з 325 керівників відділів по роботі з аудиторією, 79% визначають DCX (Digital Customer Experience або цифрове обслуговування клієнтів) як надзвичайно важливий інструмент для їх підприємств.

За оцінками Gartner, більшість компаній сьогодні конкурують у першу чергу за показником «якість логістичного обслуговування клієнтів». Як свідчать результати опитування, яке проведено компанією Accenture Digital, приблизно 89% компаній розглядають клієнтський сервіс як основну конкурентну перевагу. Спеціалісти підрахували, що вартість на утримання вже існуючого споживача нижча у 2 рази, ніж на залучення нового.

Згідно з Forbes, 84% компаній, які працюють над поліпшенням клієнтського сервісу та рівня логістичного обслуговування, повідомляють про збільшення доходів. За твердженням фахівців, клієнтоорієнтований бізнес на 60% вигідніший за інший.

Результати досліджень українських науковців показують, що 5% зростання кількості лояльних до компанії споживачів супроводжується збільшенням прибутку від 25 до 85% залежно від виду економічної діяльності [1-3]. На думку деяких інших колег, при зростанні рівня лояльності знижується схильність споживачів до сприйняття дій конкурентів [7-10].

За розрахунками Європейської асоціації дослідників громадської думки і маркетингу (European Society of Marketing Research Professionals), виявлено, що один лояльний клієнт може принести 11 разів більше прибутку, ніж 11 випадкових клієнтів. При цьому доведено, що залучення одного нового клієнта коштує у вісім разів дорожче, ніж мотивування постійного покупця на повторне придбання. При цьому варто зазначити, що понад 80% керівників бізнесу переконані, що їхній клієнтський сервіс знаходиться на високому рівні. Але тільки 18% клієнтів згодні з цим твердженням.

З огляду на це, проблеми трансформації клієнтського сервісу як ключової складової логістичного менеджменту підприємств у контексті цифрового середовища залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнення наукової літератури з логістики та маркетингу свідчить, що зарубіжними й вітчизняними вченими приділяється значна увага:

визначенню з різних наукових точок зору сутності й змісту понять:

- «логістичне обслуговування» (М. Григорак [7], М. Крістофер, Є. Крикавський, Ж.-Ж. Ламбен, К. Мельникова, Х. Пек, К. Таньков, Н. Хтей);

- «логістичний сервіс» (L. Berry, I. Meidutė-Kavaliauskienė; A. Aranskis, M. Litvinenko, W. Rydzkowski, G. Rosa, M. Jedliński, U. Chrachol-Barczyk, N. Knofius, Van der Heijden, M. Zijm, S. Ziyadin, R. Sousa, S. Suiubayeva, D. Yergobek, A. Serikbekuly, О. Бахурець, Б. Буркинський, Ю. Залознава [3; 15], Дж. Коулман, Ю. Леонова, В. Лисюк, Д. Пепперс, Ф. Райхельд, М. Роджерс, К. Таньков, Н. Чухрай, Дж. Шоул);

- «клієнтоорієнтованість» і «клієнтоорієнтований підхід» (I. Alarm, P. Fader, H. Gebauer, T. Hennig-Thurau, C. Kowalkovski, Ch. Perry, Д. Захарченко, А. Зінкевич, Ю. Карєєва, О. Лях, М. Окландер, І. Павленко, П. Петриченко, І. Продан, Ю. Різник, Н. Рябоконт, Д. Солоха [8]);

- дослідженню особливостей CRM-системи та її відмінностей від інших інформаційних систем (G. Balabanis, K. Keller, P. Kotler, A. Payne, V. Souitaris, Є. Крикавський, З. Люльчак, І. Петецький, О. Похильченко, Г. Сандюк [10], Я. Циран, Н. Чернописька);

- прикладним аспектам застосування цифрових технологій у діяльності підприємств (у тому числі для вдосконалення системи управління взаємовідносинами зі споживачами) та обґрунтуванню науково-методичних підходів до оцінювання ефекту від їх реалізації (A. Amaral, L. Barreto, H. Dzwigol, A. Kwilinski, T. Pereira, О. Афанасьєва, Н. Брюховецька, І. Булеєв, Д. Бугайко, В. Вишневський, О. Вишневський, О. Гуцалюк [1; 2], С. Князєв, В. Ляшенко, О. Никифорок, М. Федорук, Ю. Харазішвілі, Л. Ширяєва).

Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень за наведеною тематикою, наразі залишаються недостатньо вивченими методичні питання щодо управління взаємовідносинами зі споживачами відповідно до викликів, пов'язаних із зміною парадигм маркетингового і логістичного менеджменту, з діджиталізацією бізнес-процесів підприємств та інтенсивним використанням цифрових технологій.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності застосування комплексного підходу до трансформації клієнтського сервісу у системі логістичного менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** На підставі статистичного аналізу встановлено, що на українських підприємствах в останнє десятиріччя актуалізуються проблеми використання інформаційно-комунікаційних технологій задля трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами (табл. 1). Так, за даними Державної служби статистики України, кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, зросла за 2017-2019 рр. на 10,6%. Кількість підприємств, які використовували Інтернет для отримання інформації про товари та послуги, збільшилася на 12,7%, а для надсилання або отримання повідомлень електронною поштою – на 11,2% (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрями використання мережі Інтернет на підприємствах

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Загальна кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет	39582	43303	43785
У тому числі для: надсилання або отримання повідомлень електронною поштою	38929	42733	43278
отримання інформації про товари та послуги	34663	38468	39066

Джерело: складено авторами на основі статистично-інформаційних матеріалів Державної служби статистики України

За досліджуваний період кількість підприємств, які застосовували веб-сайт при організації своєї логістичної діяльності, збільшилася на 10%. Це відбулося через зростання кількості підприємств, у яких веб-сайт забезпечував такі можливості: формування замовлення товарів у режимі онлайн – на 16%; персоніфіковане інформаційне наповнення веб-сайту для постійних клієнтів – на 15,7%; обслуговування клієнтів – на 13,8%; спостереження за статусом розміщених замовлень – на 13,7%; постачання продукції у режимі онлайн – на 11,8% (табл. 2).

Таблиця 2 – Можливості веб-сайту при використанні мережі Інтернет на підприємствах

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Загальна кількість підприємств	16240	17522	17856
У тому числі задля:			
обслуговування споживачів	7442	8305	8471
постачання продукції у режимі онлайн	2774	3088	3100
формування замовлення товарів у режимі онлайн	4457	5061	5169
спостереження за статусом розміщених замовлень	4003	4537	4551
персоніфікованого інформаційного наповнення веб-сайту для постійних клієнтів	4018	4565	4647

Джерело: складено авторами на основі статистично-інформаційних матеріалів Державної служби статистики України

За 2017-2019 рр. кількість підприємств, які використовували соціальні медіа для отримання відгуків споживачів або надання відповідей на їх замовлення, зростає на 27,7%; залучення клієнтів у розвиток або інноваційну діяльність – на 25,6%; співпраці з різними групами стейкхолдерів – на 20,9% (табл. 3).

Таблиця 3 – Мета використання соціальних медіа на підприємствах

Мета	Роки		
	2017	2018	2019
Отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запитання	6871	8260	8772
Залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів	4388	5221	5511
Співпраця з діловими партнерами та іншими організаціями	7339	8427	8872

Джерело: складено авторами на основі статистично-інформаційних матеріалів Державної служби статистики України

За цей період кількість підприємств, які купували програми для управління взаємовідносинами зі споживачами, збільшилася на 38,4%. А їх питома вага у загальній кількості даної групи підприємств, що купували послуги хмарних обчислень, зростає на 2,5 відсоткових пункти (табл. 4).

Таблиця 4 – Використання послуг хмарних обчислень

Мета	Роки		
	2017	2018	2019
Загальна кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень	4135	4831	5207
У тому числі програми для управління взаємовідносинами зі споживачами	1050	1223	1453
Частка у загальній кількості підприємств, %	25,4	25,3	27,9

Джерело: складено на основі статистично-інформаційних матеріалів Державної служби статистики України

Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, зросла в 2019 р. порівняно з 2017 р. на 0,7%. Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі товарів через мережу Інтернет, збільшилася на 24,5%. Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж продукції, зменшилася на 6%. Питома вага обсягу реалізованої продукції, отриманого завдяки електронній торгівлі, зросла на 1,5 відсоткових пункти, або з 3,5 до 5% загального обсягу реалізованої продукції підприємств (табл. 5).

Таблиця 5 – Електронна торгівля через мережу Інтернет

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю	2476	2440	2494
у % до загальної кількості підприємств	5,0	4,8	4,9
Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж продукції або послуг	2596	2476	2440
Кількість підприємств, які здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет	8168	9583	10169
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий від електронної торгівлі, млрд грн	228,0	292,7	364,6
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	3,5	4,5	5,0

Джерело: складено авторами на основі статистично-інформаційних матеріалів Державної служби статистики України

Отже, як свідчить аналіз статистичних даних, на вітчизняних підприємствах різних сфер економічної діяльності активно застосовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології та системи. Це, у свою чергу, впливатиме на організацію процесів логістичної діяльності в епоху трансформаційних змін і цифрових перетворень.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції збільшення кількості українських підприємств, які впроваджують інформаційні технології при організації процесів логістичної діяльності, у результаті проведених власних досліджень [4-6] доведено, що ефективну трансформацію клієнтського сервісу стримує множина бар'єрів, які умовно можна класифікувати у такі групи:

- ринкові: постійні коливання кон'юнктури ринків збуту; нестабільність споживчого попиту на готову продукцію;

- маркетингові: недостатнє врахування особливостей обслуговування різних категорій споживачів залежно від специфіки діяльності підприємств; недосконалість контрактної діяльності підприємств; неефективне використання інструментів маркетингових комунікацій; відсутність загальноприйнятого підходу до термінів «логістичне обслуговування», «логістичний сервіс», «клієнтоорієнтованість», «клієнтський сервіс», «лояльність», «клієнтський досвід»; недостатнє застосування клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування споживачів і логістичного сервісу;

- організаційні: відсутність чітко визначеної стратегії цифрової трансформації, бачення цифрового майбутнього компанії й недоліки керівництва; невміння управляти організаційними і трансформаційними змінами; відсутність цифрової стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами; низький рівень залученості

співробітників; недостатність кваліфікованих і компетентних кадрів, які б відповідали сучасним вимогам цифровізації економіки;

- інформаційні: відсутність єдиного підходу до визначення категоріально-понятійного апарату (наприклад, «цифрова економіка», «цифрова трансформація», «цифрова трансформація бізнес-процесів», «цифрова трансформація клієнтського сервісу» тощо); недостатність знань і навичок з цифрової економіки; недостатнє використання цифрових технологій та електронних платформ для управління взаємовідносинами зі споживачами.

Для усунення вищеперелічених бар'єрів доцільно впроваджувати дієвий інструментарій трансформації клієнтського сервісу, одним із яких є інформаційна система управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM, Customer Relationship Management). Суть даної технології полягає у підвищенні ефективності управління взаємовідносинами зі споживачами, тобто застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, перетворенні нейтральних покупців у лояльних клієнтів, формуванні бізнес-партнерів з постійних споживачів, залученні нових та утриманні існуючих клієнтів.

З метою цифрової трансформації клієнтського сервісу у системі логістичного менеджменту підприємств доцільно використовувати комплексний підхід, який полягає в інтеграції та симбіозі системного, процесного, функціонального та ситуаційного підходів до управління взаємовідносинами зі споживачами в контексті маркетингу партнерських відносин (рис. 1).

Трансформація клієнтського сервісу в епоху цифрових перетворень сприятиме одержанню синергетичного ефекту:

$$E = \sum_{ij=1}^n E_1(y_{11}, y_{12}, y_{13}, y_{14}, y_{15}) + E_2(y_{21}, y_{22}, y_{23}) + E_3(y_{31}, y_{32}, y_{33}) \rightarrow \max$$

де  $E_1$  – економічний ефект:

$y_{11}$  – збільшення середньої прибутковості від організації логістичної діяльності на 15-20%;

$y_{12}$  – підвищення показника утримання споживачів на 5%;

$y_{13}$  – скорочення часу на виконання поточних операцій на 25-30%;

$y_{14}$  – підвищення точності прогнозування обсягів відвантаження продукції до 99%;

$y_{15}$  – зменшення витрат на збут, маркетинг і підтримку клієнтів на 10-15%;

$E_2$  – соціальний ефект:

$y_{21}$  – оптимізація роботи співробітників підприємства;

$y_{22}$  – підвищення швидкості обробки замовлень споживачів і рівня інформаційної безпеки;

$y_{23}$  – зменшення витрат часу на організацію обміну інформацією між підприємством і різними категоріями стейкхолдерів;

$E_3$  – екологічний ефект – зменшення негативного впливу на навколишнє середовище у результаті:

$y_{31}$  – поліпшення умов транспортування і складування продукції;

$y_{32}$  – застосування концепції управління промисловими відходами у контексті циркулярної економіки;

$y_{33}$  – реалізації «зелених» технологій у виробництві.

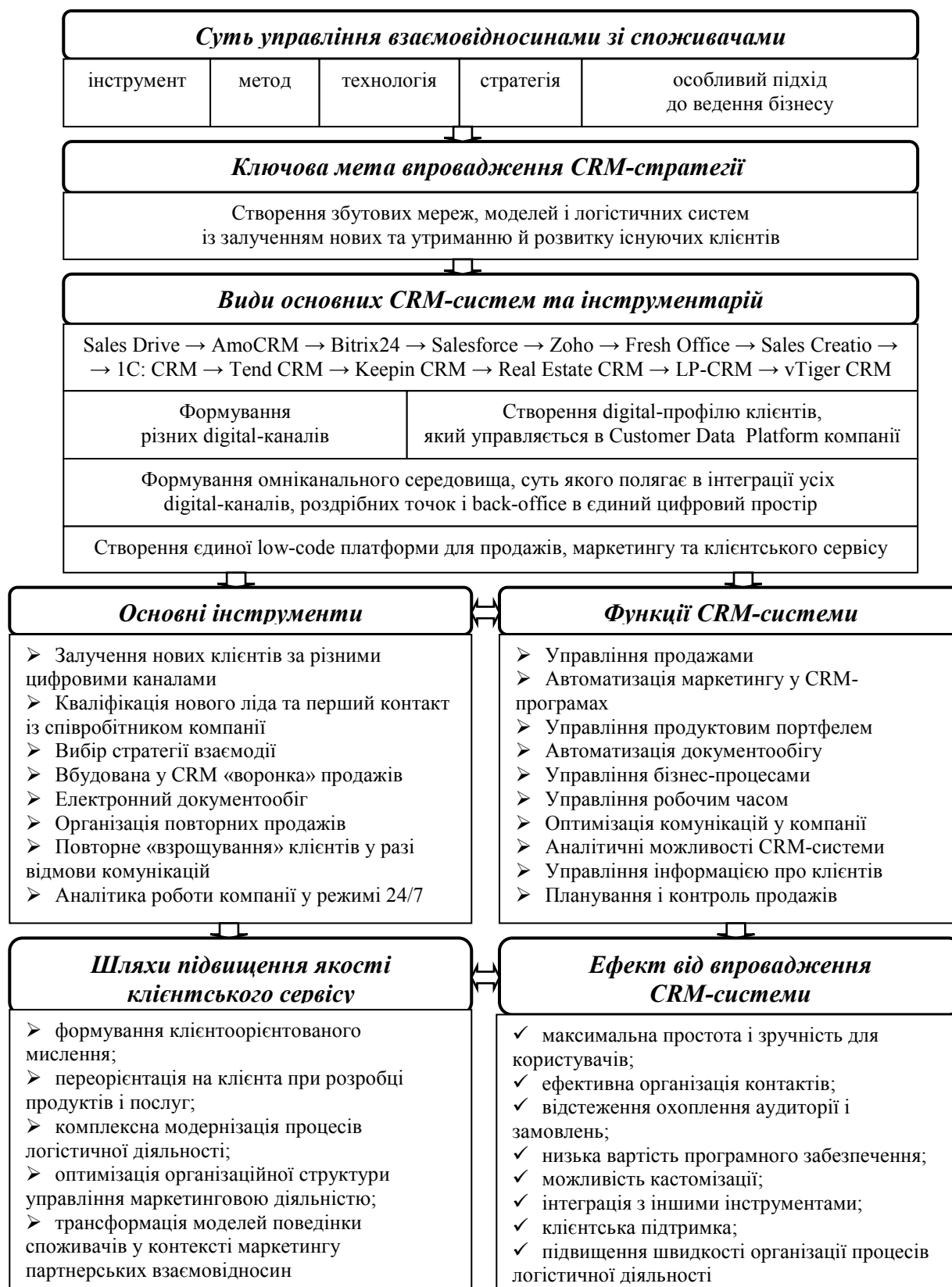


Рисунок 1 – Комплексний підхід до трансформації клієнтського сервісу у системі логістичного менеджменту підприємств в умовах цифровізації

Джерело: авторська розробка

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку. Інтенсивність застосування інформаційних систем і цифрових технологій, діджиталізація при організації процесів логістичної діяльності, збільшення обсягів електронної комерції, персоналізація логістичних послуг, прискорення темпів інтегрованості нових користувачів до мережі Інтернет вимагають пошуку принципово нових підходів до трансформації клієнтського сервісу у системі логістичного менеджменту.

У результаті проведених досліджень встановлено, що у сучасних умовах господарювання доцільно розробляти й реалізовувати цифрову стратегію управління партнерськими взаємовідносинами зі споживачами на засадах еволюційної парадигми інституціональної теорії та інформаційної економіки, концепції маркетингу взаємодії, теорій мереж і зацікавлених сторін (стейкхолдерів), яка має включати такі елементи:

- використання інформаційного інструментарію і digital-каналів (види CRM-систем, електронні платформи, програмні продукти, різні варіанти цифрових каналів);
- формування якісно нової культури маркетингових комунікацій (інтеграція CRM-систем в IT-архітектуру компаній; інтеграція цифрових каналів маркетингової комунікації в єдину систему);

- аналіз ситуації та розроблення загальної концепції цифрової трансформації;
- напрями підвищення якості клієнтського сервісу (формування клієнтоорієнтованого мислення; переорієнтація на клієнта при розробці продуктів і послуг; комплексна модернізація бізнес-процесів; цифровізація, машинне навчання і роботизація для підвищення швидкості та ефективності організації процесів логістичної діяльності; оптимізація організаційної структури управління маркетинговою діяльністю; трансформація моделей поведінки клієнтів; створення digital-профілю клієнтів, який управляється в Customer Data Platform;

- створення «розумного» чат-бота на основі штучного інтелекту; оптимізація ретаргетингу);

- формування омніканального середовища (інтеграція всіх digital-каналів, роздрібних точок і back-office у єдиний інформаційний простір, тобто застосування омніканальності як ключового інструменту клієнтоорієнтованої моделі партнерських взаємовідносин зі споживачами).

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці організаційно-економічного механізму управління взаємовідносинами зі споживачами у контексті маркетингової стратегії підприємств в умовах цифрової економіки.

## Список літератури

1. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери як складової інноваційної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 166-171.
2. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79.
3. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 166 с.
4. Трушкіна Н.В., Рынкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ*. 2019. № 8. С. 244-252.
5. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бизнес Информ*. 2020. № 6. С. 196-204.
6. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4). S. 125-138.

7. Hryhorak M., Trushkina N., Popkowski T., Molchanova K. Digital transformations of logistics customer service business models. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 1. P. 57-75.
8. Kashchena N., Solokha D., Trushkina N., Potemkin L., Mirkurbanova R. Use of multi-agent simulation modeling for predicting the sales of wholesale trade companies. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2019. Vol. 22(4). P. 483-488.
9. Koev S.R., Tryfonova O., Inzhyievska L., Trushkina N., Radieva M. Management of Domestic Marketing of Service Enterprises. *IBIMA Business Review*. 2019. Vol. 2019. P. 1-13.
10. Sandiuk H., Lushpilenko Yu., Trushkina N., Tkachenko I., Kurganskaya E. Special Procedures for Electronic Public Procurement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2019. Vol. 22. Special Issue 2. Business laws and legal rights: research and practice. P. 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/special-procedures-for-electronic-public-procurement-1544-0044-22-SI-2-351.pdf>. (дата звернення 10.08.2021).
11. Trushkina N. Transformation of customer relationship management in the digital economy. *Digital economy and digital society: monograph* / Edited by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 311-316.
12. Trushkina N. Organizational-economic mechanism of management logistic activity of enterprise: essence and structure. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 117-125.
13. Trushkina N. Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 7-25.
14. Trushkina N., Dzwigol H., Serhieieva O., Shkrygun Yu. Development of the Logistics 4.0 Concept in the Digital Economy. *Economic Herald of the Donbas*. 2020. № 4 (62). P. 85-96.
15. Zaloznova Yu., Trushkina N. Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No 1. P. 63-80.

## References

1. Hutsaliuk, O.M., & Havrylova, N.V. (2020). Vplyv marketynhovykh, finansovykh ta tsyfrovyykh tekhnolohij na rozvytok infokomunikatsijnoi sfery iak skladovoi innovatsijnoi infrastruktury [Influence of marketing, financial and digital technologies on the development of infocommunication sphere as a component of innovation infrastructure]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (39), 166-171 [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk O.M., Havrylova, N.V., & Kotlubaj, V.O. (2021). Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva [Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise.]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (40), 74-79 [in Ukrainian].
3. Zaloznova, Yu.S., & Trushkina, N.V. (2020). *Udoskonalennia orhanizatsii zbutovoi diial'nosti vuhledobuvnykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh nestabil'nosti popytu: teoriia i praktyka: monohrafiia [Improving the organization of sales activities of coal mining enterprises of Ukraine in conditions of demand instability: theory and practice: monograph]*. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti [in Ukrainian].
4. Trushkina, N.V., & Rynkevich, N.S. (2019). Klientoorientirovannost': osnovnye podhody k opredeleniju [Customer focus: the main approaches to the definition.]. *Biznes Inform - Business Inform*, 8, 244-252 [in Russian].
5. Trushkina, N.V. (2020). Kliientoorientovanyj pidkhid do lohistychnoho servisu v umovakh informatsijnoi ekonomiky [Customer-oriented approach to logistics service in the information economy]. *Biznes Inform - Business Inform*, 6, 196-204 [in Ukrainian].
6. Trushkina, N., & Shkryhun, Yu.(2021). Kontseptual'ni pidkhody do vyznachennia suti j zmistu termina «klients'kyj dosvid» [Conceptual approaches to defining the essence and content of the term "client experience"]. *Věda a perspektivy*, 4(4), 125-138 [in Ukrainian].
7. Hryhorak, M., Trushkina, N., Popkowski, T., & Molchanova, K. (2020). Digital transformations of logistics customer service business models. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management, Vol. 1*. 57-75 [in English].

8. Kashchena, N., Solokha, D., Trushkina, N., Potemkin, L., & Mirkurbanova, R. (2019). Use of multi-agent simulation modeling for predicting the sales of wholesale trade companies. *Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol. 22(4)*, 483-488 [in English].
9. Koev, S.R., Tryfonova, O., Inzhyievska, L., Trushkina, N., & Radieva, M. (2019). Management of Domestic Marketing of Service Enterprises. *IBIMA Business Review*, 1-13 [in English].
10. Sandiuk, H., Lushpiienko, Yu., Trushkina, N., Tkachenko, I., & Kurganskaya, E. (2019). Special Procedures for Electronic Public Procurement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Vol. 22. Special Issue 2*, 1-6. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/special-procedures-for-electronic-public-procurement-1544-0044-22-SI-2-351.pdf> [in English].
11. Trushkina, N. (2019). *Transformation of customer relationship management in the digital economy. Digital economy and digital society: monograph*. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach [in English].
12. Trushkina, N. (2019). *Organizational-economic mechanism of management logistic activity of enterprise: essence and structure. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph*. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov» [in English].
13. Trushkina, N. (2019). Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics, 4, Vol. 2*, 7-25 [in English].
14. Trushkina, N., Dzwigol, H., Serhieieva, O., & Shkrygun, Yu. (2020). Development of the Logistics 4.0 Concept in the Digital Economy. *Economic Herald of the Donbas, 4 (62)*, 85-96 [in English].
15. Zaloznova, Yu., & Trushkina, N. (2019). Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics, 1, Vol. 2*, 63-80 [in English].

**Natalia Trushkina**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Researcher, Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, senior researcher of the department of problems of regulatory policy and business development Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine Kyiv Ukraine  
**Mariia Buhaiieva**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences) Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

### **Transformation of Customer Service as a Component of Logistics Management of Enterprises in the Digital Economy**

At the present stage of transformational transformations, the problems of managing the relationship with consumers of enterprises of different types of economic activity are extremely important. And especially these issues are relevant in the context of the rapid development of the digital economy. In view of this, the purpose of this study is to substantiate the feasibility of applying a comprehensive approach to the transformation of customer service in the system of logistics management of enterprises in the context of digitalization.

The article performs a statistical analysis of indicators that characterize the level of use of information and communication technologies in the organization of logistics activities at Ukrainian enterprises. The key barriers that hinder the digital transformation of customer service have been identified, which are conditionally classified into 4 groups: market, marketing, information, organizational. The expediency of applying a comprehensive approach to the transformation of customer service in the system of logistics management of enterprises using information systems and digital technologies is substantiated. The issue of the need to develop and implement a digital strategy for managing partnerships with consumers, the implementation of which will provide a synergistic effect, including economic, social and environmental.

Intensity of information systems and digital technologies, digitalization in the organization of logistics processes, increasing e-commerce, personalization of logistics services, accelerating the integration of new users to the Internet require the search for fundamentally new approaches to transforming customer service in logistics management. As a result of the research it is established that in modern business conditions it is expedient to develop and implement a digital strategy of partnership management with consumers based on the evolutionary paradigm of institutional theory and information economy, the concept of interaction marketing, network theories and stakeholders:

- use of information tools and digital channels (types of CRM-systems, electronic platforms, software products, different versions of digital channels);

- formation of a qualitatively new culture of marketing communications (integration of CRM-systems into the IT-architecture of companies; integration of digital channels of marketing communication into a single system);
  - analysis of the situation and development of the general concept of digital transformation;
  - directions of improving the quality of customer service (formation of customer-oriented thinking; reorientation to the customer in the development of products and services; comprehensive modernization of business processes; digitalization, machine learning and robotics to increase the speed and efficiency of logistics processes; optimization of organizational structure; models of customer behavior, creating a digital customer profile, which is managed in the Customer Data Platform;
  - creation of a "smart" chatbot based on artificial intelligence; retargeting optimization);
  - formation of omnichannel environment (integration of all digital channels, retail outlets and back-office into a single information space, ie the use of omnichannel as a key tool of customer-oriented model of partnerships with consumers).
- enterprise, logistics, logistics management, customer-oriented approach, customer service, logistics service, customer relationship management, customer experience, loyalty, information and communication technology, CRM- system, digital economy, digital strategy, synergistic effect**

*Одержано (Received) 19.08.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.08.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 334.73:616.31**

**JEL Classification: P13, M10, M21**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).80-92](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).80-92)

**Г.М. Собчак**, здобувач

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» м. Полтава, Україна*

## **Соціальні кооперативи стоматологів: переваги для розвитку дрібного стоматологічного бізнесу**

Розкрито сутність, встановлені соціальні та економічні переваги соціальних кооперативів стоматологів для їхніх членів та населення. Відображено досвід функціонування італійських соціальних кооперативів стоматологів, а також систему взаємозв'язків між кооперативом, державою, органами місцевого самоврядування і громадянами. На основі узагальненого досвіду, запропоновано модель таких взаємовигідних відносин, з урахуванням українських реалій. Зроблено висновок про доцільність створення соціальних кооперативів в Україні та обгрунтовано, що їх започаткування сприятиме підвищенню ефективності стоматологічного бізнесу, а також розвитку державно-приватного партнерства.

**соціальні кооперативи стоматологів, стоматологічні кооперативи, державно-приватне партнерство**

**Г.М. Собчак**, соискатель

*ВУЗ Укоопсоюза «Полтавський університет економіки і торгівлі», г. Полтава, Україна*

## **Социальные кооперативы стоматологов: преимущества для развития мелкого стоматологического бизнеса**

Раскрыта сущность, установлены социальные и экономические преимущества социальных кооперативов стоматологов для их членов и населения. Отражен опыт функционирования итальянских социальных кооперативов стоматологов, а также система взаимосвязей между кооперативом, государством, органами местного самоуправления и гражданами. На основе обобщения опыта, предложена модель таких взаимовыгодных отношений с учетом украинских реалий. Сделан вывод о целесообразности создания социальных кооперативов в Украине и обосновано, что их основание будет способствовать повышению эффективности стоматологического бизнеса, а также развитию государственно-частного партнерства.

**социальные кооперативы стоматологов, стоматологические кооперативы, государственно-частное партнерство**

- formation of a qualitatively new culture of marketing communications (integration of CRM-systems into the IT-architecture of companies; integration of digital channels of marketing communication into a single system);
  - analysis of the situation and development of the general concept of digital transformation;
  - directions of improving the quality of customer service (formation of customer-oriented thinking; reorientation to the customer in the development of products and services; comprehensive modernization of business processes; digitalization, machine learning and robotics to increase the speed and efficiency of logistics processes; optimization of organizational structure; models of customer behavior, creating a digital customer profile, which is managed in the Customer Data Platform;
  - creation of a "smart" chatbot based on artificial intelligence; retargeting optimization);
  - formation of omnichannel environment (integration of all digital channels, retail outlets and back-office into a single information space, ie the use of omnichannel as a key tool of customer-oriented model of partnerships with consumers).
- enterprise, logistics, logistics management, customer-oriented approach, customer service, logistics service, customer relationship management, customer experience, loyalty, information and communication technology, CRM- system, digital economy, digital strategy, synergistic effect**

*Одержано (Received) 19.08.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.08.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 334.73:616.31**

**JEL Classification: P13, M10, M21**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).80-92](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).80-92)

**Г.М. Собчак**, здобувач

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» м. Полтава, Україна*

## **Соціальні кооперативи стоматологів: переваги для розвитку дрібного стоматологічного бізнесу**

Розкрито сутність, встановлені соціальні та економічні переваги соціальних кооперативів стоматологів для їхніх членів та населення. Відображено досвід функціонування італійських соціальних кооперативів стоматологів, а також систему взаємозв'язків між кооперативом, державою, органами місцевого самоврядування і громадянами. На основі узагальненого досвіду, запропоновано модель таких взаємовигідних відносин, з урахуванням українських реалій. Зроблено висновок про доцільність створення соціальних кооперативів в Україні та обгрунтовано, що їх започаткування сприятиме підвищенню ефективності стоматологічного бізнесу, а також розвитку державно-приватного партнерства.

**соціальні кооперативи стоматологів, стоматологічні кооперативи, державно-приватне партнерство**

**Г.М. Собчак**, соискатель

*ВУЗ Укоопсоюза «Полтавський університет економіки і торгівлі», г. Полтава, Україна*

## **Социальные кооперативы стоматологов: преимущества для развития мелкого стоматологического бизнеса**

Раскрыта сущность, установлены социальные и экономические преимущества социальных кооперативов стоматологов для их членов и населения. Отражен опыт функционирования итальянских социальных кооперативов стоматологов, а также система взаимосвязей между кооперативом, государством, органами местного самоуправления и гражданами. На основе обобщения опыта, предложена модель таких взаимовыгодных отношений с учетом украинских реалий. Сделан вывод о целесообразности создания социальных кооперативов в Украине и обосновано, что их основание будет способствовать повышению эффективности стоматологического бизнеса, а также развитию государственно-частного партнерства.

**социальные кооперативы стоматологов, стоматологические кооперативы, государственно-частное партнерство**

**Постановка проблеми.** Стоматологічний бізнес, як і будь-яка інша форма підприємництва, прагне до стабільного розвитку своєї діяльності, підвищення рівня прибутковості та масштабності. Представники цього бізнесу мають значний досвід у наданні платних послуг населенню. Проте, вони мають і низку організаційних та інших проблем, вирішення яких сприятиме гармонійному розвитку цієї важливої галузі охорони здоров'я, що означає досягнення максимального задоволення потреб усіх гравців цього ринку – як споживачів, так і виробників (у нашому випадку – установ, що надають стоматологічні послуги).

Це завдання є досить складним, адже якщо для споживача важлива низька або хоча б помірна вартість при високій або достатній якості отримуваних послуг, то для «виробника» стоматологічних послуг важлива ціна - чи не єдиний механізм підтримання рентабельності бізнесу на тому рівні, що дає йому можливість для подальшого функціонування та розвитку. Але, аналіз досвіду українського та зарубіжних ринків приватного стоматологічного бізнесу, говорить про те, що є і такі способи підвищення прибутковості бізнесу, як скорочення витрат при забезпеченні належної якості. У цьому зв'язку одним із ефективних інструментів може бути стоматологічний кооператив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження сутності та переваг соціальних підприємств, та зокрема, соціальних кооперативів, бере свій початок у 1980-х роках, коли постало питання позначити підприємства, або об'єднання підприємств, що мають на меті не тільки прибуток та власну користь, але й підтримують соціальні ініціативи. Такими ініціативами могли бути будь-які дії, спрямовані на принесення користі суспільству – допомога малозабезпеченому населенню та людям похилого віку, боротьба із бідністю, внесок у місцевий розвиток, тощо.

Теоретичні основи соціальних підприємств відображені в роботах В. Єременка [9], Е. Самігуліна [21], Г. Слезінгера [23], О. Беляєва [25], Т. Юрьєвої [26], Ч. Жида [33], Г. Касселя [30], К. Боргаза [28], на які ми і спираємось у нашому дослідженні.

Заслужують на увагу статті зарубіжних науковців та практиків [27; 29; 31; 34; 36; 42], де відображений багаторічний успішний досвід створення соціальних кооперативів у Європі, насамперед, Італії. Саме Італія є батьківщиною соціально-економічного руху в світі.

Опрацьовані публікації В.Гончаренко [4; 5], О.Романовського [20], Дерев'янка [8], О.Легошиної [15] та інших вчених. На їх основі зроблено висновки про суттєві переваги соціального підприємництва та кооперації для усіх учасників ринку.

Окремо слід згадати роботи А.Пантелеймоненка [16-18], що мають прикладний характер та акцентують увагу на доцільності широкого застосування європейського кооперативного досвіду в українських реаліях.

Проте, багато проблем щодо соціального підприємництва в Україні все ще потребують свого висвітлення, тому є потреба в поглибленому дослідженні соціальних, економічних, інтелектуальних та інших переваг такої форми державно-приватного партнерства.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є з'ясування соціально-економічних переваг соціальних кооперативів стоматологів на основі узагальненого досвіду Італії, яка вважається батьківщиною соціально-кооперативного руху в світі. Також важливо обґрунтувати доцільність створення аналогічних кооперативів в Україні та висвітлити їх переваги та значення для всіх учасників, у тому числі й державі. Основними методами цього дослідження стали методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу, що були використані для найбільш ефективної реалізації поставленої мети.

**Виклад основного матеріалу.** Беручи до уваги низку таких проблем, характерних для приватних стоматологів, як значна конкуренція, відсутність кредитних ресурсів, висока орендна плата та ціни на витратні матеріали, відсутність ефективного державного регулювання, тощо, створення стоматологічних кооперативів має на меті часткове вирішення цих проблем задля досягнення вищезазначених цілей як своїх, так і цілей споживача.

У світі існує широкий спектр обслуговуючих (сервісних) кооперативів різних видів. Серед них – соціальні кооперативи. В усіх випадках члени кооперативу мають на меті скоротити власні витрати. Та разом з тим, названі кооперативи відрізняються своїми завданнями. Так, споживачі стоматологічних послуг прагнуть зекономити на їх придбанні, а стоматологи – на їх організації.

Можна назвати багато успішних кооперативів, що діють у сфері стоматології. Та передусім слід згадати італійські соціальні кооперативи. Вони діють згідно закону № 381 під назвою «Disciplina delle cooperative sociali» (переклад українською – «Дисципліна діяльності соціальних кооперативів»), прийнятого 8 листопада 1991 року. У статті 1 цього Закону зазначається: «Соціальні кооперативи прагнуть дотримуватися загальних інтересів громади щодо популяризації та соціальної інтеграції шляхом: а) управління соціально-оздоровчими та освітніми послугами; б) проведення різних видів діяльності – сільськогосподарської, промислової, торговельної... – спрямованої на працевлаштування малозабезпечених людей».

При з'ясуванні переваг таких кооперативів слід брати до уваги те, що вони є більш універсальними, ніж обслуговуючі кооперативи стоматологів. Передусім, вони задіяні у соціальних проектах (так звана соціальна модель співпраці кооперативів на рівні держави та територіальних громад). При цьому, масштабність названих проектів забезпечує максимальну зайнятість членів кооперативу – дрібних стоматологів, які співпрацюючи з державою та (або) окремим муніципалітетом (що надають фінансову підтримку окремим категоріям громадян), отримують додаткових пацієнтів. Також, названі кооперативи пропонують своїм членам (лікарям-стоматологам) традиційні для обслуговуючого кооперативу стоматологів послуги. Це, передусім, забезпечення економії коштів шляхом виходу кооперативу на прямих виробників чи великі оптові торговельні організації, що пропонують необхідне обладнання, інструменти, спеціальні матеріали та медикаменти.

Скорочення витрат лікарів-стоматологів, об'єднаних соціальними кооперативами відбувається ще, щонайменше, трьома способами:

– можливість на пайовій основі організувати спеціалізовану («кооперативну») клініку зі зручним розташуванням (тобто в місцях значного зосередження потенційних клієнтів), яку шляхом співфінансування утримують усі її співвласники – члени кооперативу. Це суттєво скорочує індивідуальні витрати на оренду чи придбання відповідних приміщень для здійснення стоматологічної практики, а також на їх поточне утримання;

– можливість укласти договори з профільними державними установами та організаціями, що зацікавлені в стоматологічному обслуговуванні окремих малозабезпечених верств населення;

– можливість суттєво скорочувати свої витрати за рахунок спільної маркетингової діяльності. У такий спосіб члени кооперативу можуть суттєво зекономити на рекламних заходах, адже завдяки кооперативу всі його учасники діють під єдиним брендом.

Зацікавленість держави в успішному функціонуванні соціальних кооперативів стоматологів пояснюється тим, що вона одночасно підтримує дрібних практикуючих

стоматологів, які через кооператив отримують бізнес-переваги, а також пільгові категорії громадян, що в сумі забезпечує значний соціально-економічний ефект. Він, передусім, полягає в якісному і доступному лікуванні та профілактиці зубних захворювань у населення. При цьому слід брати до уваги, що останнє є важливою складовою соціальної політики держави, а взаємовигідна співпраця з кооперативом – вдалий прояв державно-приватного партнерства.

Також слід зауважити, що діяльність соціальних кооперативів стоматологів, як правило, носить «муніципальний характер». Такі кооперативи мають право укладати договори не тільки з уповноваженими центральними державними установами. Згідно вищезгаданого кооперативного закону (№ 381 від 8.11.1991 р.), вони укладають угоди «з регіонами, провінціями, муніципалітетами...», тобто з органами місцевого самоврядування, «що мають на меті укладання угод з приватними організаціями...», що надають...соціальну та медичну допомогу нужденним особам тощо» [с. 16].

Таким чином, у процесі функціонування «італійської кооперативної моделі» в галузі надання стоматологічних послуг населенню беруть участь чотири сторони: уповноважені державні організації, органи місцевого самоврядування, населення і, безумовно, сам соціальний кооператив стоматологів. Мету кожного з суб'єктів та основні аспекти взаємодії наочно демонструє рис. 1.

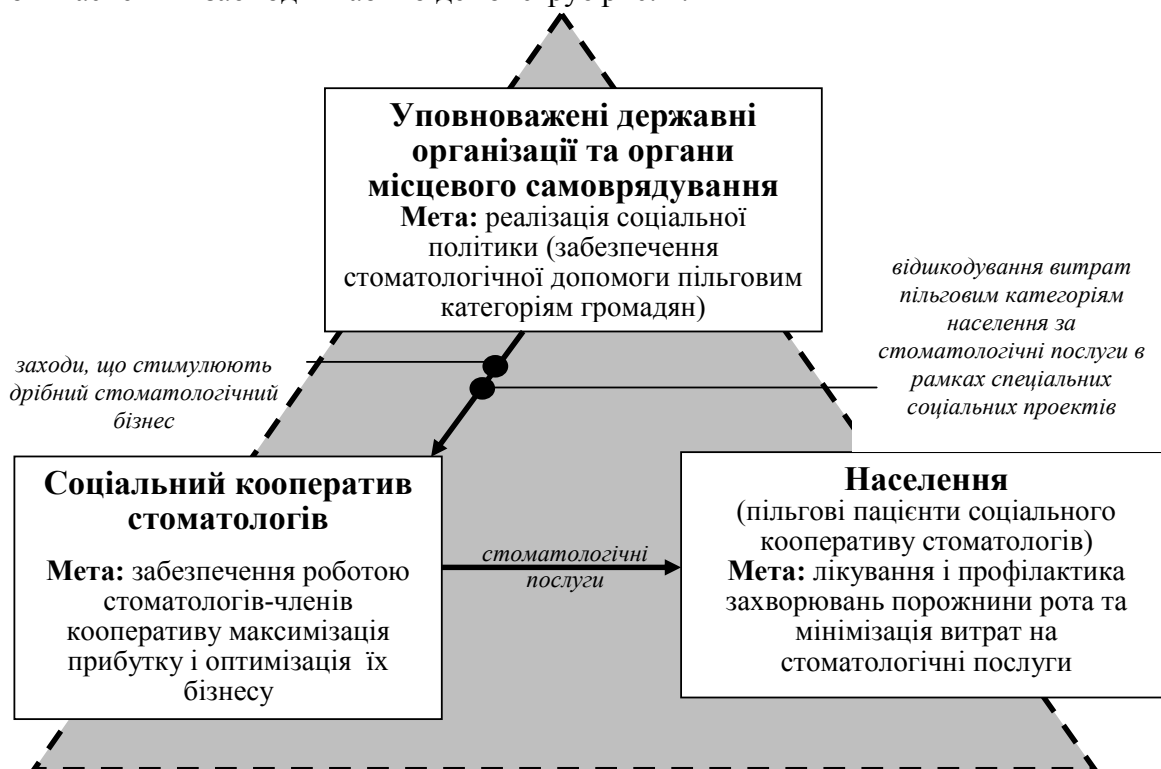


Рисунок 1 – «Трикутник цілей» і взаємодій суб'єктів у процесі функціонування «італійської кооперативної моделі» щодо стоматологічного обслуговування населення

*Джерело: розроблено автором*

Залучення соціальних кооперативів стоматологів до участі в різних державних соціальних програмах забезпечує пільговим категоріям населення доступну стоматологічну допомогу. А це у свою чергу збільшує частоту звернень пацієнтів до скооперованих лікарів-стоматологів, які працюють у «кооперативній» клініці. У такий спосіб кооператив збільшує обсяг стоматологічних послуг і одночасно розміри оптових закупок всього необхідного для забезпечення поточної діяльності. В свою чергу

скорочення витрат кооперативу за рахунок оптових закупок робить можливим зниження цін на послуги. Ціновий аспект є важливим і обумовлює доцільність детальнішого розгляду.

Очевидно, що описаний вище досвід італійських соціальних кооперативів стоматологів не може бути у повній мірі запозичений і впроваджений в українську практику. Проте, в рамках медичної реформи, що набуває нині дедалі більшого розвитку, окремі елементи державно-приватного партнерства, втіленого в співпраці італійських органів державної та місцевої влади і названих кооперативів можна пропонувати для використання в Україні. На нашу думку, заслуговує на увагу навіть сама ідея створення кооперативів стоматологів, що мають елементи соціально орієнтованих організацій.

Цілком очевидно, що може виникнути питання доцільності співпраці і, більше того, підтримки соціальних кооперативів стоматологів. З метою відповіді на це питання спочатку розглянемо табл. 1, у якій наведено соціально-економічні переваги проекту соціального кооперативу, враховуючи досвід Італії, але адаптований до українських реалій. У ході висвітлення основних аспектів функціонування пропонованого соціального кооперативу стоматологів важливо з'ясувати систему взаємозв'язків між кооперативом, державою, органами місцевого самоврядування і громадянами.

Таблиця 1 – Соціально-економічні переваги, пов'язані з функціонуванням соціального кооперативу стоматологів

<b>Основні переваги що отримують:</b>		
<b>Стоматологи-члени кооперативу</b>	<b>Пацієнти, які обслуговуються в кооперативі</b>	<b>Держава</b>
Забезпечення їх максимальної зайнятості за рахунок участі в кооперативі	Ціни на стоматологічне обслуговування широкого кола громадян-членів місцевих громад до 20 % нижчі за середньо ринкові (при їх належній якості)	Реалізація політики підтримка малого бізнесу (в особі членів кооперативу – практикуючих стоматологів)
Максимальна економія коштів шляхом оптового (групового) придбання через кооператив товарів і послуг, необхідних для ведення стоматологічної практики (приміщення, реклама, техніка та витратні матеріали тощо)	Відкриття доступу для пільгових категорій населення до якісних стоматологічних послуг шляхом участі їх у державних програмах де однією із сторін, що забезпечують реалізацію є соціальний кооператив стоматологів.	Шляхом компенсації витрат (повної чи часткової) стає можливою підтримка пільгових категорій населення шляхом забезпечення якісним стоматологічним обслуговуванням. Це сприяє найбільш повній реалізації соціальних завдань держави, зокрема, щодо поліпшення умов охорони здоров'я населення

Продовження таблиці 1

Отримання додаткових пацієнтів за рахунок підписання договорів з уповноваженими державними установами, сприятиме підвищенню прибутковості від діяльності, що здійснюють члени кооперативу.		Підтримка соціального кооперативу стоматологів відкриває можливість координації цін та контролю за якістю пропонуваного ним стоматологічних послуг.
		Розвиток державно-приватного партнерства
		Сприяння соціальній інтеграції громадян, шляхом встановлення взаємовигідного партнерства між дрібним стоматологічним бізнесом і громадянами-пацієнтами

*Джерело: складено автором*

Передусім зауважимо, що здійснюючи функції регулювання у сфері медицини, Міністерство охорони здоров'я України традиційно виділяє кошти на підтримку пільгових категорій громадян. У ході такої підтримки може бути передбачено виділення коштів для компенсації стоматологічних послуг (наприклад – 10 чи більше % від вартості), отриманих від соціального кооперативу стоматологів. У такому разі залишок має компенсуватися з місцевого бюджету (повністю чи частково). Доцільно, щоб особа, яка має право на пільгове обслуговування, вносила хоча б 10 % від загальної вартості стоматологічної послуги.

Проте, в умовах економічної нестабільності в Україні обслуговування пільгових категорій громадян у соціальних кооперативах стоматологів, очевидно, не може розглядатись як основа їхньої діяльності. Це може бути у перспективі. А на даний час такі кооперативи можуть активно здійснювати стоматологічне обслуговування населення, що складає більшість у місцевих територіальних громадах і є основною групою клієнтів приватних стоматологів.

Привабливість соціальних кооперативів стоматологів зможе визначатись двома критеріями: «демократичною ціною» та якістю послуг. Як зазначалось вище, зниження ціни можливе за рахунок оптових закупівель всього необхідного для провадження стоматологами-членами соціального кооперативу їхньої професійної діяльності. Також, як правило, при здійсненні розрахунку ціни на стоматологічну послугу традиційно буде враховуватись вартість приміщення «кооперативної клініки», у тому числі його поточне утримання. Саме витрати на приміщення можуть розглядатись як можливий напрям підтримки соціального кооперативу стоматологів з боку місцевої та центральної влади. Так, наприклад, скорочення витрат названого кооперативу можна досягти за рахунок виділення приміщення у зручному місці з фонду комунальної власності під «кооперативу клініку» або надання його в оренду за ціною, що суттєво відрізняється від завищеної ринкової, що пропонується приватними особами.

При цьому, по лінії Міністерства охорони здоров'я України кооператив-учасник соціального проекту (при умові зниження ціни на свої послуги) зможе отримати доступ

до техніки чи необхідного обладнання (у т. ч. із закордону) без високих посередницьких націнок. Таким чином, досягнення соціальним кооперативом стоматологів суттєвої економії на витратах зробить можливою «демократизацію» цін на послуги при належній їх якості. В разі, якщо описане вище складе основу соціальних проєктів у межах місцевих територіальних громад, то стане можливою система сталих взаємовідносин соціального кооперативу стоматологів із різними групами населенням шляхом їх участі чи контактів з відповідними недержавними організаціями або «напряму», коли мова йде про платоспроможних громадян (рис.2).

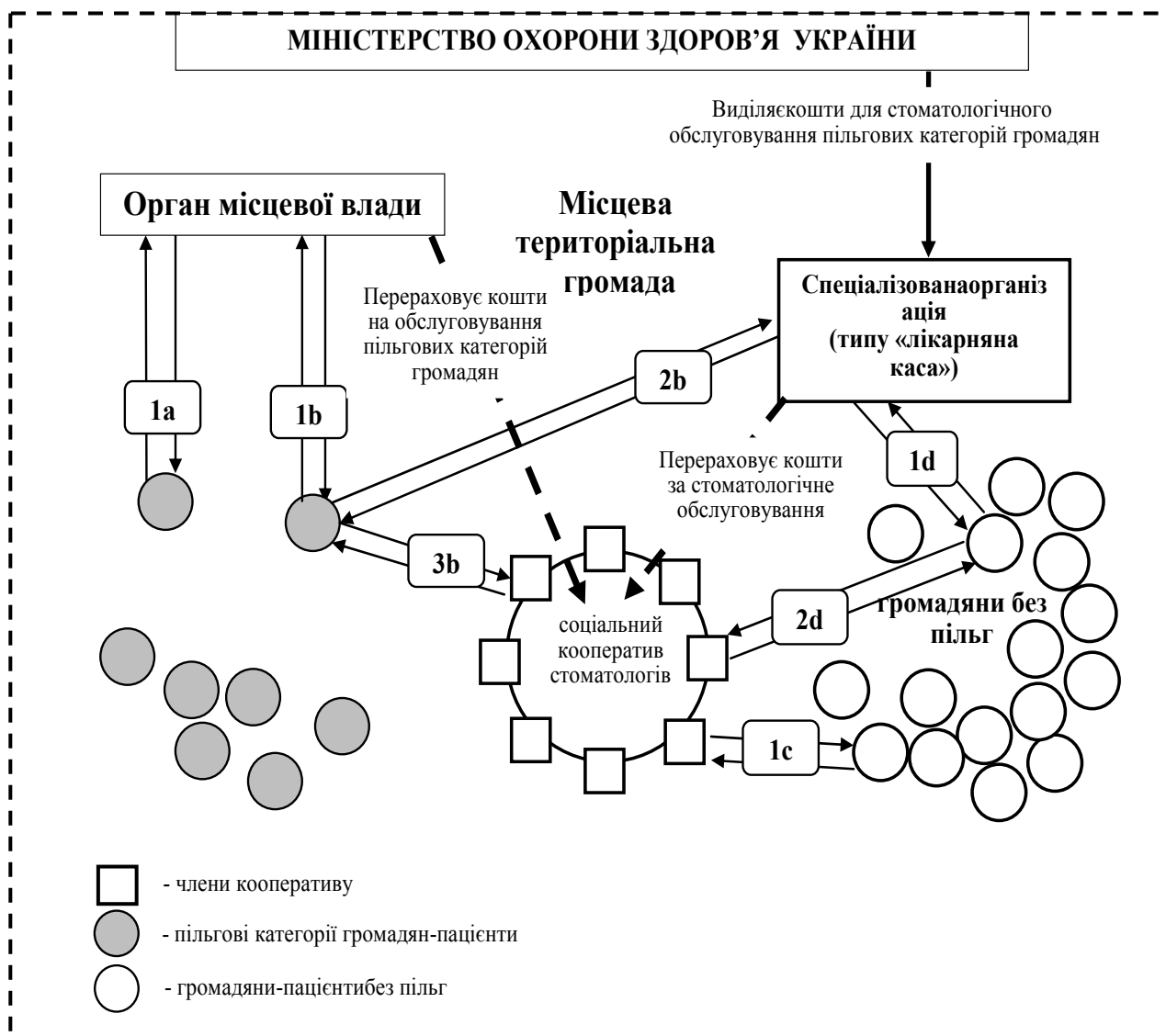


Рисунок 2 – Орієнтовна система взаємовідносин соціального кооперативу стоматологів з державою та населенням (пацієнтами)

Джерело: складено автором

Група 1. Особи, які належать до територіальної громади (що обслуговується соціальним кооперативом стоматологів) і претендують на повне пільгове обслуговування в «кооперативній клініці», мають у індивідуальному порядку звернутися до спеціального відділу сільської, селищної чи міської ради з заявою й іншими встановленими документами для відкриття доступу до стоматологічного

обслуговування (індекс 1a на рис. 2). У разі позитивного рішення дані про «пільговика» вносять до спеціального реєстру. Пройшовши реєстрацію майбутній пацієнт має можливість звернутися до соціального стоматологічного кооперативу (що є учасником соціального проекту). Після огляду особи лікарем-стоматологом, перевірки його персональних даних у відповідній онлайн-базі (що буде доступною для фахівців кооперативу), з'ясуванні розміру лімітованої суми на пільгове стоматологічне обслуговування даної особи-пільговика (що не займає багато часу), кооператив зможе надавати необхідну послугу (індекс 2a на рис. 2).

Група 2. При аналогічній процедурі (індекс 1b на рис. 2) для окремих пільгових категорій громадян місцевим органом самоврядування може бути встановлено додаткову вимогу: накопичити певну суму (наприклад, 10 % від вартості стоматологічної послуги) на рахунку в спеціальній організації типу «лікарняної каси» (індекс 2b на рис. 2). Після того, як потенційний пацієнт кооперативу заощадить встановлену суму, він може скористатися необхідною послугою у кооперативі. На вимогу учасника (члена «каси») сформована сума має бути повернута власнику. При цьому він втратить право на пільгове обслуговування в соціальному стоматологічному кооперативі.

Група 3. Всі особи з числа місцевої територіальної громади, бажаючі отримати послугу в кооперативі. За умови платоспроможності вони можуть «напрямую» звернутися до соціального кооперативу стоматологів і отримати послугу дешевше у порівнянні з середньо ринковою (зі знижкою до 20 %).

Група 4. Пацієнтами соціального кооперативу стоматологів, як у попередньому випадку, можуть бути члени місцевої територіальної громади. Різниця полягає в їх участі в спеціалізованій організації (типу «лікарняна каса»), де вони матимуть можливість поступово накопичувати кошти для самофінансування стоматологічних послуг у клініці кооперативу.

Разом названі чотири групи громадян утворюють чималу клієнтську базу для соціального кооперативу стоматологів. Вони в однаковій мірі важливі для кооперативу з позиції ефективного його функціонування та розвитку. При цьому слід зауважити, що впровадження в українську практику італійського досвіду є цілком реальною справою.

Зупинимось на основних аспектах можливої організації соціальних кооперативів стоматологів в Україні у найближчому майбутньому. Так, реєструвати названий кооператив зможуть три члени-засновники (згідно чинного Закону України «Про кооперацію» 2003 р.). Але задля ефективності соціальних кооперативів стоматологів державі за допомогою відповідних нормативно-правових документів доцільно зафіксувати вимогу для членів-засновників: чітко дотримуватись принципу відкритого членства («відкритих дверей»). А мотивацією для його дотримання може стати абсолютно обґрунтована умова: лише при досягненні кооперативом членства в кількості не менше дев'яти осіб стане можливим отримання державного (та/або муніципального) замовлення на «соціальні стоматологічні послуги». Останнє, як зазначалося вище, фіксуватиметься шляхом підписання контракту (договору) на обслуговування кооперативом пільгових категорій громадян-членів місцевих громад. Така угода гарантуватиме «пільговикам» компенсацію витрат, пов'язаних із стоматологічним обслуговуванням у соціальному кооперативі стоматологів. Також слід зауважити, що розмір членства (не менше дев'яти осіб для кооперативу, що претендує на участь у соціальних державних та муніципальних програмах) є не випадковою й цілком виправданою умовою. З точки зору італійської практики, це обумовлено двома суттєвими моментами. По-перше, кількість членів кооперативу близько 10 і більше осіб вважається доцільною з позиції економічної ефективності кооперативу як організації.

По-друге, дев'ять членів – це непарна кількість, що унеможливило рівну кількість голосів при прийнятті рішень на його загальних зборах.

Говорячи про поширення соціальних кооперативів стоматологів в українській практиці, слід уточнити, що такі кооперативи при реєстрації можуть бути віднесені до категорії «медичні кооперативи», що є в переліку типів кооперативів статті 6 вищезгаданого Закону України «Про кооперацію». При цьому на державному рівні доцільно затвердити «Положення про соціальний кооператив стоматологів», де буде чітко відображено специфіку таких кооперативів та основні положення щодо їхньої організації та діяльності. Також доцільно затвердити й «Типовий статут соціального кооперативу стоматологів», що спростить процедуру державної реєстрації названих кооперативів. Ці два важливі документи сприятимуть безперешкодному розвитку соціальних програм за участю соціальних кооперативів стоматологів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підводячи підсумок зауважимо, що такі кооперативи розглядались лише як один із можливих напрямів підвищення ефективності стоматологічного бізнесу. Уникаючи ідеалізації описаного італійського досвіду соціальної кооперації, все ж слід визнати її однією з важливих серед існуючих форм суспільного партнерства на ринку медичних послуг. Підставою для такого висновку є результати багаторічної взаємовигідної співпраці італійської державної та муніципальної влади з представниками дрібного бізнесу, що без перебільшення має значний соціальний ефект, поєднаний з ефектом економічним. Така співпраця гармонійно поєднує інтереси «продавців» і «покупців» стоматологічних послуг, що для приватної медицини України є великою рідкістю. Саме тому італійський досвід соціальної кооперації доцільно впроваджувати в українську стоматологічну практику, що сприятиме ефективній реалізації розпочатої медичної реформи. А подальші дослідження доцільно спрямувати на вироблення механізму господарської діяльності української моделі соціального кооперативу стоматологів.

## Список літератури

1. Atamaniuk R.F., Atamaniuk E.A. Sotsial'na ekonomika: navchal'nyj posibnyk. L'viv: Novyj Svit-2000, 2020. 203 s.
2. Bajmuratov U. B. Nova sotsial'na ekonomika: paradyhma i perspektyvy. *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*. 2010. № 2 (41). S. 54–59.
3. Heiets' V. M. Sotsiohumanitarni skladovi perspektiv perekhodu do sotsial'no oriientovanoi ekonomiky v Ukraini. *Ekonomika Ukrainy*. 2000. № 1. S. 4–11.
4. Honcharenko V. V. Neprybutkova pryroda kooperatyvnykh form hospodariuvannia. *Rehional'ni perspektyvy*. 1999. №4(7). S. 7-10.
5. Honcharenko V. V., Mil'ka A. I. Sotsial'no-ekonomichna efektyvnist' kooperatyvnykh pidpriemstv ta natsional'nykh kooperatyvnykh system (novi teoretyko-metodolohichni pidkhody). *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky*. 2016. № 2(74). S. 9–17.
6. Honcharova S. Yu., Honcharov A. B., Ahramakova N. V. Sotsial'na ekonomika: sutnist', pryntsyipy, funktsii ta osnovni oriientyry dlia Ukrainy. *Biznesinform*. 2018. № 3. S. 21–26
7. Grinberg P. C., Rubinshtejn A. Ja. Problemy obshhej teorii social'noj jekonomiki. *Jekonomicheskaja nauka sovremennoj Rossii*. 1998. № 2. S. 34–56.
8. Derev'ianko Yu. M., Mel'nyk L. H., Kubatko O. V. Sotsial'na ta solidarna ekonomika: poniattia ta sutnist', dosvid ta perspektyvy. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. 2014. № 3. 89–98.
9. Yeremenko V. H. Sotsial'na ekonomika: navchal'nyj posibnyk. Vydannia druhe, adaptovane j dopovnene. K.: Informatsijno-vydavnychij tsentr Derzhkomstatu, 2003. 351 s.
10. Yeremenko V. H. Osnovy sotsial'noi ekonomiky: Populiarnyj kurs. K.: MAUP, 1997. 168 s.
11. Interv'ju Zaslavskoj T. I. 26 fevralja 2002 g. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaslavskaya-tatyana-ivanovna/viewer> (data zvernennja: 22.04.2021).
12. Kimos I. O. Predmet piznannia sotsial'noi ekonomiky. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*. 2010. № 2 (20). S. 35–39.

13. Kovalenko O.M., Maznyk L.V. *Sotsial'na ekonomika: Konspekt leksij*. K.: NUKhT, 2013. 170 s.
14. Kuznetsov O. A. *Sotsial'na ekonomika u pratsiakh M. D. Kondrat'ieva. Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*. 2016. № 3. S. 31–38.
15. Lehoshyna O.L. *Stanovlennia i rozvyt ok kooperatyvny khorhanizatsij spozhyvachiv u krainakh Yevropy (druha polo-vyna XIX - pochatok XXI st.): dys. kand. ekon. nauk:08.00.01; Skhidnoievrop. nats. un-t im. Lesi Ukrainky*. Luts'k, 2017. 252 s.
16. Pantelejmonenko A.O., Honcharenko V.V. *Pro vykorystannia termina «sotsial'na ekonomika» v ukrains'kij ekonomichnij nauksi. Zbirnyk naukovykh prats' naukovo-praktychnoi konferentsii 22–23 kvitnia 2020 roku Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. Poltava: RVV PDAA, 2020. C. 30-31.
17. Pantelejmonenko A.O. *Neprybutkova pryroda kooperatyvnykh orhanizatsij. Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. Serii: Ekonomichni nauky*. 2009. № 1 (32). S. 20-25.
18. Pantelejmonenko, A. O. *Tretij sektor: kooperatyvy iak osoblyva forma neprybutkovykh orhanizatsij. Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2008. № 9. S. 11-17.
19. Priazhnikova O. N. *Sotsial'na ta solidarna ekonomika: mozhlyvosti dlia stjikhoho rozvytku. Ekonomichni ta sotsial'ni problemy Rosii: sb. nauk. prats'*. 2014. № 2. S. 86–107.
20. Romanovskij O. O. *Ohliad tendentsij rozvytku sotsial'noi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii ta svitovykh ekonomichnykh kryz. Efektyvna ekonomika*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4133> (data zvernennia: 22.04.2021).
21. Samihulin E. V. *Raznomaittia typizatsii ekonomiky ne vidpovidaie dijsnosti. Ekonomika ta suchasnyj menedzhment: teoriia ta praktyka*. 2015. № 12 (54). S. 62– 69.
22. Simakhova A. O. *Evolutsiia pidkhodiv do traktuvannia sotsial'noi ekonomiky u hlobal'nomu rozuminni Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Serii: Svitove hospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. 2017. Vol. 9. S. 80–89.
23. Slezinger G. Je. *Social'naja jekonomika: Uchebnik*. M.: Izdatel'stvo «Delo i Servis», 2001. 368 s.
24. Smovzhenko T. S., Steblij H. Ya. *Paradyhmal'ne onovlennia ekonomichnoi teorii u vitchyzniani j nauksi. Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2015. Vyp. 2. S. 100–104.
25. *Sotsial'na ekonomika Navch. posib. Kol. avt. O. O. Bieliaiev, M. I. Dyba, V. I. Kyrilenko ta in. K.: KNEU, 2005. 196 s.*
26. Jur'eva T. V. *Social'naja rynochnaja jekonomika. Uchebnik dlja vuzov*. M.: Russkaja Delovaja Literatura, 1999. 416 s
27. *70 years of social market economy*. URL: <https://www.deutschland.de/en/topic/business/social-market-economy-ingermany-growth-and-prosperity> (Last accessed: 23.03.2021)
28. Borzaga, C. & J. Defourny, eds. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, 350-370.
29. Birkhölzer K. *Historische Entwicklung und Wirkungsanalyse sozialer Unternehmen in Deutschland*. URL: [http://base.socioeco.org/docs/historische\\_entwicklung\\_und\\_wirkungsanalyse\\_sozialer\\_unternehmen\\_in\\_deutschland.pdf](http://base.socioeco.org/docs/historische_entwicklung_und_wirkungsanalyse_sozialer_unternehmen_in_deutschland.pdf) (Last accessed: 22.03.2021)
30. Cassel G. *Theoretische Sozialökonomie*. Leipzig: C. F. Winter. English translation 1923: *The Theory of Social Economy*, London: T. F. Unwin. 1918 URL: <https://mises.org/library/theory-social-economy> (Last accessed: 21.03.2021)
31. *Coop Fidente, un “sorriso amico” contro la povertà*. URL: <https://www.cooperazionetrentina.it/Ufficio-Stampa/Notizie/Coop-Fidente-un-sorriso-amico-contro-la-poverta>
32. Demoustier D., Rousselière D. *Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France*. URL: [http://base.socioeco.org/docs/cahr\\_emoi6.pdf](http://base.socioeco.org/docs/cahr_emoi6.pdf) (Last accessed: 21.03.2021)
33. Gide Ch. *Economie Sociale. Les Institutions de Progrès Social*. Paris: L. Larose et L. Tenin, 1912. 587 p.
34. Liger Q., Stefan M., Britton J. *Social economy. Directorate general for internal policies. Policy department a: economic and scientific policy*. Brussels: European Parliament's Committee on Internal Market and Consumer Protection, 2016. 120 p.
35. *Le cooperative sociali*. URL: [http://www.merliniemerlini.com/documenti/utility/19\\_allegato\\_702.pdf](http://www.merliniemerlini.com/documenti/utility/19_allegato_702.pdf)
36. Moulart F. *Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present*. *Urban Studies*. 2005. October. Vol. 42. № 11. P. 2037– 2053.
37. *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*. Study. Directors: Monzón J. L., Chaves R. Brussel: European Economic and Social Committee, 2017. 122 p.
38. *Social economy in the EU*. URL: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/socialeconomy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/socialeconomy_en) (Last accessed: 21.03.2021).
39. *The European Summit on Social Economy*. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/news/european-summit-social-economy> (Last accessed: 21.03.2021).
40. *The Social Economy in the European Union* Brussel: European Economic and Social Committee Comité

- économique et social europ, 2012. 34 p.
41. The social economy: the worldwide making of a third sector. URL: <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/13613/1/Chap%201%20Defourmy%20Develtere.pdf> (Last accessed: 22.03.2021).
  42. Valentinov V. Non-Market Institutions in Economic Development: The Role of the Third Sector. *Development and Change*. 2008. Vol. 39. № 3. P. 477–485. doi: 10.1111/j.1467-7660.2008.00489.x
  43. Valentinov V. Third sector organizations in rural development: a transaction cost perspective. *Agricultural and Food Science*. 2009. Vol. 8. P. 3–15. doi: 10.2137/145960609788066825

## References

1. Atamaniuk, R.F., & Atamaniuk, E.A. (2020). *Sotsial'na ekonomika [Social economy]*. L'viv: Novyj Svit-2000 [in Ukrainian].
2. Bajmuratov, U.B. (2010). Nova sotsial'na ekonomika: paradyhma i perspektyvy [New social economy: paradigm and prospects]. *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy – Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine*, 2 (41), 54–59 [in Ukrainian].
3. Heiets', V.M. (2000). Sotsiohumanitarni skladovi perspektyv perekhodu do sotsial'no oriientovanoi ekonomiky v Ukraini [Socio-humanitarian components of the prospects of transition to socially oriented economy in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economics of Ukraine*, 1, 4–11 [in Ukrainian].
4. Honcharenko, V.V. (1999). Neprybutkova pryroda kooperatyvnykh form hospodariuvannia [Non-profit nature of activity cooperatives]. *Rehional'ni perspektyvy – Regional perspectives*, 4(7), 131–138 [in Ukrainian].
5. Honcharenko, V.V., & Mil'ka, A.I. (2016). Sotsial'no-ekonomichna efektyvnist' kooperatyvnykh pidpriemstv ta natsional'nykh kooperatyvnykh system (novi teoretyko-metodolohichni pidkhody) [Socio-economic efficiency of cooperative enterprises and national cooperative systems (new theoretical and methodological approaches)]. *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 2, 9–17 [in Ukrainian].
6. Honcharova, S.Yu., Honcharov, A.B., & Ahramakova, N.V. (2018). Sotsial'na ekonomika: sutnist', pryntsyipy, funktsii ta osnovni oriientyry dlia Ukrainy [Social economy: essence, principles, functions and main guidelines for Ukraine]. *Biznesinform – Businessinform*, 3, 21–26 [in Ukrainian].
7. Grinberg, P.C., & Rubinshtejn, A.Ja. (1998). Problemy obshhej teorii social'noj jekonomiki [Problems of social economy general theory]. *Jekonomicheskaja nauka sovremennoj Rossii – Economic science of modern Russia*, 2, 34–56 [in Russian].
8. Derev'ianko, Yu.M., Mel'nyk, L.H., & Kubatko, O.V. (2014). Sotsial'na ta solidarna ekonomika: poniattia ta sutnist', dosvid ta perspektyvy [Social and solidary economy: concept and essence, experience and perspectives]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Economy regulation mechanism*, 3, 89–98 [in Ukrainian].
9. Yeremenko, V.H. (2003). *Social economy* (2d ed.). Kyiv: Informatsiyno-vydavnychyy tsentr Derzhkomstatu.
10. Yeremenko, V.H. (1997). *Osnovy sotsial'noi ekonomiky [Fundamentals of social economy]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
11. Interview with T.I. Zaslavskaya. (2002). *cyberleninka.ru*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/zaslavskaya-tatyana-ivanovna/viewer> [in Russian].
12. Kirnos, I.O. (2010). Predmet piznannia sotsial'noi ekonomiky [The subject of social economy perception]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 2 (20), 35–39 [in Ukrainian].
13. Kovalenko, O.M., & Maznyk, L.V. (2013). *Sotsial'na ekonomika [Social economy]*. Kyiv: NUKHT [in Ukrainian].
14. Kuznetsov, O.A. (2016). Sotsial'na ekonomika u pratsiakh M. D. Kondrat'ieva [Social economy in the works of M.D. Kondratiev]. *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 3, 31–38 [in Ukrainian].
15. Lehosyna, O.L. (2017). Stanovlennia i rozvyt ok kooperatyvny khorhanizatsij spozhyvachiv u krainakh Yevropy (druha polo-vyna XIX - pochatok XXI st.) [Formation and development of cooperative consumer organizations in European countries (second half of the XIX - early XXI century.)]. *Candidate's thesis*. Luts'k [in Ukrainian].
16. Pantelejmonenko, A.O., & Honcharenko, V.V. (2020). Pro vykorystannia termina «sotsial'na ekonomika» v ukrains'kij ekonomichnij nauks [On the use of term "social economy" in Ukrainian economic science].

- Zbirnyk naukovykh prats' naukovo-praktychnoi konferentsii - Collection of scientific works of scientific-practical conference, April 22-23, 30-31. Poltava: RVV PDAA [in Ukrainian].*
17. Pantelejmonenko, A.O. (2009). Netrybutkova pryroda kooperatyvnykh orhanizatsij [Non-profit nature of cooperative organizations]. *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine, 1(32)*, 20–25 [in Ukrainian].
  18. Pantelejmonenko, A.O. (2008). Tretij sektor: kooperatyvy yak osoblyva forma netrybutkovykh orhanizatsij [Third sector: cooperatives as a special form of non-profit organizations]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of economy, 9*, 11–17 [in Ukrainian].
  19. Priazhnikova, O.N. (2014). Sotsial'na ta solidarna ekonomika: mozhlyvosti dlia stijkoho razvytku [Social and solidary economy: opportunities for sustainable development]. *Ekonomichni ta sotsial'ni problemy Rosii: sb. nauk. prats' – Economic and social problems of Russia, 2*, 86–107 [in Russian].
  20. Romanovskij, O.O. (2015). Ohliad tendentsij rozvytku sotsial'noi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii ta svitovykh ekonomichnykh kryz [Review of trends in social economy in the context of globalization and global economic crises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy, 6*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4133> [in Ukrainian].
  21. Samihulin, E.V. (2015). Raznomaittia tipizatsii ekonomiky ne vidpovidaie dijsnosti [Economy typification variety does not correspond to reality]. *Ekonomika ta suchasnyj menedzhment: teoriia ta praktyka – Economics and modern management: theory and practice, 12(54)*, 62–69 [in Russian].
  22. Simakhova, A.O. (2017). Evoliutsiia pidkhodiv do traktuvannia sotsial'noi ekonomiky u hlobal'nomu rozuminni [Evolution of approaches to interpretation of social economy in a global sense]. *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Serii: Svitove hospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya: Svitove hospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – Bulletin of Dnipropetrovsk University, 9*, 80–89 [in Ukrainian].
  23. Slezinger, G.Je. (2001). *Sotsial'naja jekonomika [Social Economy]*. Moscow: Delo y Servys [in Russian].
  24. Smovzhenko, T.S., & Steblij, H.Ya. (2015). Paradyhmal'ne onovlennia ekonomichnoi teorii u vitchyznianiij nautsi [Paradigmatic renewal of economic theory in domestic science]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, 2*, 100–104 [in Ukrainian].
  25. Byelyayev, O.O., Dyba, M.I., & Kyrylenko, V.I. et al. (2005). *Sotsial'na ekonomika [Social Economy]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
  26. Jur'eva, T.V. (1999). *Sotsial'naja rynochnaja jekonomika [Social market economy]*. Moscow: Russkaya Delovaya Lyteratura [in Russian].
  27. 70 years of social market economy. *deutschland.de*. Retrieved from <https://www.deutschland.de/en/topic/business/social-market-economy-ingermany-growth-and-prosperity> [in English].
  28. Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York, Routledge [in English].
  29. Birkhölzer, K. (2018). Historische Entwicklung und Wirkungsanalyse sozialer Unternehmen in Deutschland. Retrieved. *base.socioeco.org*. Retrieved from [http://base.socioeco.org/docs/historische\\_entwicklung\\_und\\_wirkungsanalyse\\_sozialer\\_unternehmen\\_in\\_deutschland.pdf](http://base.socioeco.org/docs/historische_entwicklung_und_wirkungsanalyse_sozialer_unternehmen_in_deutschland.pdf) [in English].
  30. Cassel, G. (1918). *The Theory of Social Economy*. London: T. F. Unwin. *mises.org*. Retrieved from <https://mises.org/library/theory-social-economy> [in English].
  31. Coop Fidente, un “sorriso amico” contro la povertà. (n.d.). *cooperazionetrentina.it*. Retrieved from <https://www.cooperazionetrentina.it/Ufficio-Stampa/Notizie/Coop-Fidente-un-sorriso-amico-contro-la-poverta> [in English].
  32. Demoustier, D., & Rousselière, D. (2004). Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France. *base.socioeco.org*. Retrieved from [http://base.socioeco.org/docs/cahr\\_emoi6.pdf](http://base.socioeco.org/docs/cahr_emoi6.pdf) [in English].
  33. Gide, Ch. (1912). *Economie Sociale. Les Institutions de Progrès Social*. Paris: L. Larose et L. Tenin [in English].
  34. Liger, Q., Stefan, M., & Britton, J. (2016). *Social economy. Directorate general for internal policies. Policy department a: economic and scientific policy*. Brussels: European Parliament's Committee on Internal Market and Consumer Protection [in English].
  35. Lecooperativesociali (n.d.). *merliniemerlini.com*. Retrieved from [http://www.merliniemerlini.com/documenti/utility/19\\_allegato\\_702.pdf](http://www.merliniemerlini.com/documenti/utility/19_allegato_702.pdf) [in English].
  36. Moulart, F. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies, Vol. 42, 11*, 2037–2053 [in English].
  37. Monzón, J.L., & Chaves, R. (Eds.). (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European*

- Union. Study*. Brussel: European Economic and Social Committee.
38. Social economy in the EU. *ec.europa.eu*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/sectors/socialeconomy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/socialeconomy_en) [in English].
  39. The European Summit on Social Economy. *clustercollaboration.eu*. Retrieved from <https://www.clustercollaboration.eu/news/european-summit-social-economy> [in English].
  40. The Social Economy in the European Union Brussels: European Economic and Social Committee Comité économique et social europ. (2012). [in English].
  41. The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector. (n.d.). *orbi.uliege.be*. Retrieved from <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/13613/1/Chap%201%20Defourny%20Develtere.pdf> [in English].
  42. Valentinov, V. (2008). Non-Market Institutions in Economic Development: The Role of the Third Sector. *Development and Change, Vol. 39, 3*, 477–485. DOI: 10.1111/j.1467-7660.2008.00489.x [in English].
  43. Valentinov, V. (2009). Third sector organizations in rural development: a transaction cost perspective. *Agricultural and Food Science, Vol. 8, 3–15*. DOI: 10.2137/145960609788066825 [in English].

**Hanna Sobchak**, Postgraduate

*Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava, Ukraine*

### **Social Cooperatives of Dentists: Advantages for the Development of Small Dental Business**

The essence of social cooperatives is revealed, social and economic advantages of such cooperatives both for consumers of services, and for their participants are established. The experience of Italy in the functioning of social cooperatives of dentists is considered, based on the system of relations between the cooperative, the state, local governments and citizens. Based on the Italian experience, a model of such mutually beneficial relations is proposed, taking into account the Ukrainian realities. It is concluded that it is expedient to create social cooperatives in Ukraine and it is substantiated that their establishment will help increase the efficiency of the dental business, as well as the development of public - private partnership.

The dental business, like any other business, strives for stable development of its activities, increasing its level of profitability and scale. Representatives of this business have significant experience in providing paid services to the population. However, they have a number of organizational and other problems, solving which will contribute to the harmonious development of this important area of health care, which means achieving maximum satisfaction of the needs of all market players - both consumers and producers (in our case - institutions providing dental services).

This task is quite difficult, because if, for the consumer, low or at least moderate cost is important with high or sufficient quality of services, then for the "manufacturer" of dental services - the price is almost the only mechanism to maintain business profitability at that level. which gives him the opportunity for further functioning and development. However, the analysis of the experience of the Ukrainian and foreign markets of the private dental business shows that there are such ways to increase the profitability of the business as reducing costs, while ensuring proper quality. In this regard, one of the effective tools can be a dental cooperative.

**social cooperatives, dental cooperatives, public - private partnership**

*Одержано (Received) 20.06.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 12.07.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ.  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ. ФІНАНСИ І КРЕДИТ.**

УДК 336.1:352.07

JEL Classification: O30

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).93-104](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).93-104)

О.А. Магопець, доц., канд. екон. наук, В.В. Шалімов, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Бюджетно-податковий потенціал в системі чинників забезпечення  
сталого розвитку об'єднаних територіальних громад**

У статті обґрунтовано підходи щодо визначення джерел бюджетно-податкового потенціалу об'єднаних територіальних громад (ОТГ) з окресленням перспектив його раціонального формування та реалізації, базуючись на оцінці наявних в ОТГ ресурсів та виходячи з їх фіскальних можливостей, а також досягнутого рівня ефективності реалізації. Доведено, що джерелом бюджетно-податкового потенціалу ОТГ є сукупність ресурсів, які перебувають у сфері обслуговування та/або у власності ОТГ й можуть бути трансформовані у податкові, неподаткові та інші надходження до бюджету ОТГ.

Визначено тенденції зміни показників формування доходів місцевих бюджетів та обґрунтовано їх безпосередній взаємозв'язок із децентралізацією влади та реформуванням місцевого самоврядування й відповідною фінансовою децентралізацією, що є дієвим чинником стимулювання органів місцевого самоврядування до збільшення надходжень до бюджетів ОТГ на основі ефективного використання наявних ресурсів, а також пошуку резервів їхнього наповнення та підвищення ефективності адміністрування податкових платежів. Окреслено ключові проблеми, які стосуються неефективного управління ресурсами ОТГ та, відповідно, знижують бюджетно-податковий потенціал й запропоновано основні напрями їх вирішення.

**бюджетно-податковий потенціал, об'єднані територіальні громади, сталий розвиток, ресурси громади, доходи місцевих бюджетів, децентралізація, місцеве самоврядування**

Е.А. Магопець, доц., канд. екон. наук, В.В. Шалімов, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна***Бюджетно-налоговий потенціал в системі факторів забезпечення устойчивого  
розвитку об'єднаних територіальних громад**

В статті обґрунтовано підходи до визначення джерел бюджетно-налогового потенціалу об'єднаних територіальних громад (ОТГ) з окресленням перспектив його раціонального формування та реалізації, базуючись на оцінці наявних в ОТГ ресурсів та виходячи з їх фіскальних можливостей, а також досягнутого рівня ефективності реалізації. Доведено, що джерелом бюджетно-налогового потенціалу ОТГ є сукупність ресурсів, які перебувають у сфері обслуговування та/або у власності ОТГ й можуть бути трансформовані у податкові, неподаткові та інші надходження до бюджету ОТГ.

Визначено тенденції зміни показників формування доходів місцевих бюджетів та обґрунтовано їх безпосередній взаємозв'язок із децентралізацією влади та реформуванням місцевого самоврядування й відповідною фінансовою децентралізацією, що є дієвим чинником стимулювання органів місцевого самоврядування до збільшення надходжень до бюджетів ОТГ на основі ефективного використання наявних ресурсів, а також пошуку резервів їхнього наповнення та підвищення ефективності адміністрування податкових платежів. Окреслено ключові проблеми, які стосуються неефективного управління ресурсами ОТГ та, відповідно, знижують бюджетно-налоговий потенціал й запропоновано основні напрями їх вирішення.

**бюджетно-налоговий потенціал, об'єднані територіальні громади, устойчиве розвиток, ресурси громади, доходи місцевих бюджетів, децентралізація, місцеве самоврядування**

**Постановка проблеми.** Реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації можна визнати однією з найбільш результативних й вагомих стратегічних реформ, які були проголошені та впроваджені Урядом України з метою створення сучасної системи місцевого самоврядування на

основі європейських цінностей розвитку місцевої демократії, наділення територіальних громад повноваженнями та ресурсами задля забезпечення місцевого економічного розвитку, надання населенню високоякісних та доступних публічних послуг [13]. Водночас, ефективність реформаційних процесів гальмується впливом складних політичних, економічних та демографічних умов внутрішнього середовища та ускладнюється глобальними викликами, значною динамікою змін та високими темпами конкуренції, оскільки поглиблення глобалізації зумовлює конкурентну боротьбу за ресурси не тільки в локальному вимірі, але й в національному та міжнародному. У зв'язку з цим забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) можливе на основі реалізації комплексу інтегрованих заходів, спрямованих на створення та вдосконалення системи економічних зв'язків задля залучення та подальшого використання відповідних інструментів розвитку, що в свою чергу потребує визначення основних цілей розвитку, аналізу наявних ресурсів та врахування можливостей і обмежень кожної окремої громади. Слід зазначити, що застосування тих чи інших інструментів розвитку ОТГ вимагає правильної ідентифікації та залучення відповідних джерел фінансування, які також мають певні особливості та можуть задовольняти різні потреби й виконувати різні завдання в контексті забезпечення сталого розвитку ОТГ. Здійснювані впродовж останніх років процеси децентралізації влади спричинили зміни й джерел фінансування, зумовлені децентралізацією процесів формування фінансових ресурсів, що в свою чергу, підвищує значущість використання бюджетно-податкових важелів у процесі забезпечення сталого розвитку ОТГ.

В контексті реалізації процесів децентралізації у 2015-2017 рр. було внесено ряд змін до Бюджетного й Податкового кодексів України, відповідно до яких значна частина повноважень та відповідальності у фінансовій і бюджетній сфері була передана об'єднаним територіальним громадам.

Відтак, одним із першочергових завдань, спрямованих на забезпечення належного функціонування ОТГ та виконання ними своїх функцій в частині фінансування нагальних соціальних потреб громад на основі принципу субсидіарності, реалізації програми їх економічного та технологічного розвитку є завдання максимально повного та ефективного використання наявних ресурсів громади в якості джерела бюджетно-податкового потенціалу.

Нині, незважаючи на наявні значні можливості та інноваційність у сфері формування власних фінансових ресурсів ОТГ, в сучасних умовах більшість ОТГ відчують їх катастрофічну нестачу, але при цьому не враховують упущені можливості та невикористані ними вигоди, пов'язані із використанням наявних ресурсів.

З огляду на це, на сьогодні принципового значення набувають питання виявлення наявних в ОТГ ресурсів та визначення можливостей й перспектив їх використання в якості джерела формування бюджетно-податкового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями питань, пов'язаних із фінансовими аспектами розвитку територіальних громад, в тому числі й в контексті розгляду питань формування їх бюджетно-податкового потенціалу, наразі займається чимало учених. Вагомий внесок у вирішення означених питань здійснили Т. Куценко [6], В. Пасенко [9], І. Сидор [14], М. Кульчицький [4; 5], А. Пелехатий [10; 11] та інші. Зокрема, визначення джерел фінансування розвитку територіальних громад та оцінку їх фінансової спроможності знаходимо у працях Т. Куценко, Я. Сіренко [6], І. Вахович, І. Камінської [3], М. Кульчицького [4; 5]. Теоретико-практичні аспекти формування бюджетної політики розвитку територій досліджують у своїх працях А. Пелехатий [10; 11], І. Сидор [14], В. Бурда, Л. Петряніч [2]. Визначення факторів формування податкового потенціалу на місцевому рівні та дослідження тенденцій змін фіскальної

спроможності місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації здійснюють В. Пасенко [9], О. Магопець, М. Магопець [7] та інші.

Водночас, малодослідженими залишаються питання аналізу та оцінки наявних ресурсів територіальних громад з точки зору їх сприйняття як потенційних джерел формування бюджетно-податкового потенціалу та чинників забезпечення сталого розвитку громад.

**Постановка завдання.** Завданням даної статті є обґрунтування підходів щодо визначення джерел бюджетно-податкового потенціалу об'єднаних територіальних громад з окресленням перспектив його раціонального формування та реалізації, базуючись на оцінці наявних у сфері обслуговування та/або у власності ОТГ ресурсів та виходячи з їх фіскальних можливостей, а також досягнутого рівня ефективності реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, земля, природні ресурси, які є в комунальній власності територіальної громади [12]. Отже, ресурси громади, які можуть бути джерелом формування бюджетно-податкового потенціалу, - це ресурси, що є у розпорядженні громади та можуть вільно використовуватися й не зумовлюють виникнення боргових зобов'язань. Такі ресурси включають: природні ресурси (первинні природні ресурси, екосистеми); фізичні ресурси (цілісні майнові комплекси, рухоме майно, нерухоме майно); інституції (підприємства, установи та організації, що перебувають у комунальній власності ОТГ, суб'єкти підприємницької діяльності (фізичні, юридичні особи), бізнес - об'єднання, кластери, тощо); людські ресурси та соціальний капітал.

Потужний бюджетно-податковий потенціал в частині природних ресурсів мають земельні ділянки, які перебувають у сфері обслуговування та/або власності ОТГ, оскільки їх наявність забезпечує можливість справляння плати за землю (земельного податку та орендної плати за земельні ділянки державної і комунальної власності). Враховуючи, що плата за землю входить до складу податку на майно, який належить до місцевих податків, органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених Податковим кодексом України (ст. 10; п. 12.3, 12.4, 12.5 ст. 12), вирішують питання щодо визначення розміру ставок та пільг відносно справляння плати за землю у межах: за земельні ділянки, нормативну грошову оцінку яких проведено, - не більше ніж 3% від їхньої нормативної грошової оцінки; для земель загального користування - не більше ніж 1% від їхньої нормативної грошової оцінки; для сільськогосподарських угідь - не менше ніж 0,3% й не більше ніж 1% від їхньої нормативної грошової оцінки; за земельні ділянки, які перебувають у постійному користуванні суб'єктів господарювання, крім державної та комунальної форми власності, - не більше ніж 12% від нормативної грошової оцінки.

Фізичні ресурси ОТГ, представлені у вигляді цілісних майнових комплексів, рухомого майна (транспортні засоби, машини та обладнання), нерухомого майна (будівлі, споруди, мережі, дороги), можуть бути джерелом формування бюджетного потенціалу на основі справляння орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності, коштів, отриманих від реалізації майна, що перебуває у комунальній власності та реалізації безхазяйного майна.

Інституції, які функціонують на території ОТГ також можуть бути джерелом формування бюджетно-податкового потенціалу, зокрема, підприємства, установи та організації, що перебувають у комунальній власності ОТГ, відповідно до Податкового кодексу України зобов'язані сплачувати до бюджету ОТГ податок на прибуток, а згідно

з рішенням відповідної місцевої ради у комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань може вилучатися до відповідного бюджету ще й частина чистого прибутку (доходу). Суб'єкти підприємницької діяльності (фізичні, юридичні особи), бізнес - об'єднання, кластери, тощо місце обліку яких, як платників податків, співпадає з місцем їх фактичного розташування, а також підприємства, установи та організації, що перебувають у комунальній власності та які мають найманих працівників, виступаючи в ролі податкових агентів, здійснюють свій внесок у формування бюджетно-податкового потенціалу через сплату податку на доходи фізичних осіб. Наявність у суб'єктів підприємницької діяльності майна у вигляді житлової та/або нежитлової нерухомості зумовлюють виникнення податкових зобов'язань з податку на майно, відмінного від земельної ділянки, а наявність зареєстрованих легкових автомобілів з року випуску яких минуло не більше п'яти років (включно) та середньоринкова вартість яких становить понад 375 розмірів мінімальної заробітної плати, зумовлюють виникнення податкових зобов'язань з транспортного податку, що відповідно сприяє нарощуванню бюджетно-податкового потенціалу. Враховуючи, що платниками податку на майно, відмінного від земельної ділянки та транспортного податку, є не тільки юридичні, а й фізичні особи, то джерелом формування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ являється наявність об'єктів житлової та нежитлової нерухомості, в т. ч. їх часток та зареєстрованих легкових автомобілів у власності фізичних осіб, які проживають на території громади.

Суб'єкти господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, виступають платниками єдиного податку, який входить до складу місцевих податків, а тим самим являються вагомим джерелом формування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ. В контексті реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, закріплених Конституцією України (ч. 1 ст. 143) щодо права встановлювати місцеві податки і збори, слід вказати на те, що п. 10.2-1 ст. 10 Податкового кодексу України (ПКУ) закріплений беззаперечний обов'язок місцевих рад щодо встановлення єдиного податку. Проте, розмір ставок єдиного податку місцеві ради можуть визначати у межах граничних розмірів, передбачених ПКУ для першої групи (у межах до 10% від розміру прожиткового мінімуму) та другої групи (у межах до 20% від розміру мінімальної заробітної плати) платників єдиного податку. Ставки єдиного податку для платників третьої та четвертої груп встановлені п. 293.3 ст. 293 та п. 293.9 ст. 293 Податкового кодексу України відповідно, й зміні органами місцевого самоврядування не підлягають.

Види проваджуваної діяльності суб'єктами підприємницької діяльності також виступають джерелом формування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ, що пов'язано із необхідністю сплати ними: плати за ліцензії на певні види господарської діяльності та сертифікати, що видаються виконавчими органами місцевих рад і місцевими органами виконавчої влади; акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів; рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів; рентної плати за спеціальне використання води водних об'єктів місцевого значення; рентної плати за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення.

Людські ресурси в контексті їх сприйняття як потенційних джерел формування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ, розглядаються з погляду можливостей забезпечення розвитку різних сфер та видів підприємницької діяльності території на основі оцінювання кількісного і якісного складу населення даної території, його здібностей, знань, навичок та соціальної активності, рівня розвитку соціального партнерства, організаційної спроможності та лідерства.

Отже, джерелом бюджетно-податкового потенціалу є сукупність ресурсів, які перебувають у сфері обслуговування та/або у власності ОТГ, мають здатність до накопичення протягом певного часу та в існуючих умовах й можуть бути трансформовані у податкові, неподаткові та інші надходження до бюджету ОТГ відповідно до прийнятих громадою рішень й призначені для фінансування виконання її власних повноважень.

Реалізація бюджетно-податкового потенціалу ОТГ проявляється у здатності та майстерності акумулювати фінансові ресурси громади з метою подальшого їх якісного розподілу та ефективного використання задля забезпечення сталого розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Спроможність та можливість сталого розвитку ОТГ визначається як єдність результативності використання акумульованих фінансових ресурсів, достатності бюджетно-податкового потенціалу, а також можливостей самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку.

Сучасні реалії вітчизняної практики засвідчують, що доходи місцевих бюджетів komponуються за рахунок доходів з власних джерел та міжбюджетних трансфертів (табл. 1).

Таблиця 1 – Структура доходів місцевих бюджетів

Види доходів	Структура доходів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Податкові надходження	41,35	48,27	60,57
Неподаткові надходження	4,98	4,66	4,55
Доходи від операцій з капіталом	0,38	0,52	0,74
Дотації та субвенції з державного бюджету	53,15	46,44	33,97
Кошти від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	0,02	0,01	0,03
Цільові фонди	0,12	0,11	0,14

Джерело: складено авторами на основі [8]

Як свідчать наведені дані, впродовж останніх років питома вага доходів ОТГ з власних джерел суттєво зросла. Так, величина податкових надходжень в 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 19,22 в.п. та становила 60,57%. При цьому обсяг дотацій та субвенцій з державного бюджету (офіційних трансфертів) знизився на 19,18 в.п. Такі тенденції є ознакою посилення фінансової спроможності ОТГ та проявом ефективності здійснюваних процесів децентралізації. Проте залежність місцевих бюджетів від офіційних трансфертів все ще залишається досить високою і подолати таку залежність та забезпечити автономію розвитку ОТГ вбачається можливим лише шляхом нарощування бюджетно-податкового потенціалу.

Впродовж останніх років податковий потенціал ОТГ реалізується здебільшого за рахунок податків на доходи, податків на прибуток та місцевих податків, сукупна питома вага яких становила у 2018 р. 89,65%, а в 2020 р. – 92,19% у загальній величині податкових надходжень до місцевих бюджетів (приріст становить 2,54 %). При цьому близько 60% всіх податкових надходжень мобілізуються за рахунок податку на доходи фізичних осіб й простежується тенденція до щорічного нарощування потенціалу даного податку (в 2020 р. надходження від податку на доходи фізичних осіб становили 62,27%, що на 2,86% більше порівняно із 2018 р.). Також фіскально значимими є місцеві податки та збори, серед яких вагоме місце займають податок на майно та єдиний податок. В загальній величині податкових надходжень останні займають близько 13,5% та 10,0% відповідно (табл. 2). Інші податки та збори мають менш виражений фіскальний ефект, проте можуть виступати дієвим чинником забезпечення сталого розвитку ОТГ.

Таблиця 2 – Структура податкових надходжень до місцевих бюджетів

Види податкових надходжень	Структура податкових надходжень, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<b>Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості</b> <i>у тому числі:</i>	<b>63,41</b>	<b>64,96</b>	<b>65,69</b>
- податок на доходи фізичних осіб	59,41	61,18	62,27
- податок на прибуток підприємств	4,00	3,78	3,42
<b>Рентна плата за використання природних ресурсів</b> <i>у тому числі:</i>	<b>2,07</b>	<b>1,95</b>	<b>1,62</b>
- рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	0,34	0,32	0,34
- рентна плата за спеціальне використання води	0,34	0,27	0,23
- рентна плата за користування надрами	1,39	1,36	1,05
- плата за використання інших природних ресурсів	0,01	0,00	0,00
<b>Внутрішні податки на товари та послуги</b> <i>у тому числі:</i>	<b>5,93</b>	<b>5,07</b>	<b>5,45</b>
- акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	0,67	0,53	0,65
- акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	2,73	2,20	2,28
- акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлею підакцизних товарів	2,53	2,34	2,51
<b>Місцеві податки</b> <i>у тому числі:</i>	<b>26,24</b>	<b>27,20</b>	<b>26,50</b>
- податок на майно	13,45	14,05	13,11
- збір за місця для паркування транспортних засобів	0,04	0,04	0,03
- туристичний збір	0,04	0,07	0,05
- єдиний податок <i>з якого:</i>	12,71	13,04	13,32
- єдиний податок з юридичних осіб	1,90	1,86	1,77
- єдиний податок з фізичних осіб	8,55	9,23	9,67
- єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий рік дорівнює або перевищує 75%	2,27	1,95	1,87
<b>Інші податки та збори</b> <i>у тому числі:</i>	<b>2,33</b>	<b>0,83</b>	<b>0,73</b>
- екологічний податок	0,92	0,83	0,73
- надходження для фінансового забезпечення реалізації заходів, визначених п. 33 розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України	1,41	0,00	0,00
- збір за забруднення навколишнього природного середовища	0,00	0,00	0,00

*Джерело: складено авторами на основі [8]*

В структурі неподаткових надходжень до місцевих бюджетів найбільшу питому вагу займають власні надходження бюджетних установ, які формуються за рахунок надходжень від плати за послуги, що надаються бюджетними установами та від інших джерел власних надходжень бюджетних установ, частка яких в 2018 р. становила 68,43%, в 2019 р. – 66,95%, а в 2020 р. – 61,54%, що свідчить про деяке зниження зазначених доходів впродовж досліджуваного періоду (табл. 3).

Зниження частки власних надходжень бюджетних установ (формуються за рахунок надходжень від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством та від інших джерел власних надходжень бюджетних установ) у загальній величині неподаткових надходжень до місцевих бюджетів на 6,89 в.п. (у 2020 р. порівняно із 2018 р.), пов'язано із зростанням інших видів надходжень, зокрема, доходів від власності та підприємницької діяльності на 0,72 в.п., адміністративних

зборів та платежів, доходів від некомерційної господарської діяльності на 2,81 в.п. та інших неподаткових надходжень на 3,36 в.п. В структурі кожного із зазначених видів неподаткових надходжень впродовж досліджуваного періоду також відбулися зміни.

Таблиця 3 – Структура неподаткових надходжень до місцевих бюджетів

Види надходжень	Структура неподаткових надходжень, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Доходи від власності та підприємницької діяльності	6,64	6,25	7,36
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	16,37	17,78	19,18
Інші неподаткові надходження	8,56	9,02	11,92
Власні надходження бюджетних установ	68,43	66,95	61,54

Джерело: складено авторами на основі [8]

Так, в структурі доходів від власності та підприємницької діяльності (табл. 4), відбувається щорічний приріст коштів, отриманих як надходження частини чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивідендів (доходів), нарахованих на акції (частки) господарських товариств, у статутних капіалах яких є державна або комунальна власність (в 2020 р. порівняно із 2018 р. приріст становить 1,68 в.п.) а також спостерігається суттєве зростання інших надходжень (в 2020 р. порівняно із 2018 р. приріст становить 11,38 в.п.) за рахунок адміністративних штрафів та інших санкцій й плати за встановлення земельного сервітуту, які в свою чергу за означений період зросли на 11,81 в.п та 7,05 в.п., відповідно. В той же час, плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів в структурі доходів від власності та підприємницької діяльності з 72,26% у 2018 р. знизилася до 58,97% у 2020 р. Отже, можемо констатувати той факт, що впродовж останніх років громади активізують роботу, пов'язану із розширенням джерел формування бюджетно-податкового потенціалу задля забезпечення власної фінансової спроможності.

Таблиця 4 – Структура доходів від власності та підприємницької діяльності

Види надходжень	Структура доходів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Частина чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди (дохід), нараховані на акції (частки) господарських товариств, у статутних капіалах яких є державна або комунальна власність	6,55	7,61	8,23
Плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів	72,26	64,52	58,97
Інші надходження	11,79	18,59	23,17
Надходження коштів від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісового виробництва	9,40	9,28	9,63

Джерело: складено авторами на основі [8]

Зростання неподаткових надходжень до місцевих бюджетів, які формуються за рахунок адміністративних зборів та платежів, доходів від некомерційної господарської діяльності, здебільшого відбувається за рахунок зростання коштів, які надходять від орендної плати за користування цілісними майновими комплексами та іншим державним майном (в 2020 р. порівняно із 2018 р. приріст становить 2,28 в.п.) та коштів від сплати державного мита (в 2020 р. порівняно із 2018 р. приріст становить 0,43 в.п.), при цьому плата за надання адміністративних послуг в структурі відповідних доходів знижується (в 2020 р. порівняно із 2018 р. на 2,79 в.п.).

Досліджуючи динаміку змін інших неподаткових надходжень в структурі неподаткових надходжень до місцевих бюджетів слід вказати, що такі доходи акумулюються в основному за рахунок надходження коштів від пайової участі у розвитку інфраструктури населеного пункту та інших надходжень (становлять відповідно близько 60% та 40% від загальної величини інших неподаткових надходжень до місцевих бюджетів).

Одним із вагомих джерел бюджетних надходжень є доходи від операцій з капіталом, які формуються за рахунок коштів від продажу основного капіталу (близько 40%) та коштів від продажу землі і нематеріальних активів (близько 60%). Частка доходів від операцій з капіталом в структурі доходів місцевих бюджетів впродовж досліджуваного періоду зростає майже вдвічі: з 0,38% у 2018 р. до 0,74 % у 2020 р. (табл. 5).

Таблиця 5 – Структура доходів місцевих бюджетів від операцій з капіталом

Доходи від операцій з капіталом	Структура доходів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Надходження від продажу основного капіталу	32,96	34,58	42,06
Кошти від продажу землі і нематеріальних активів	67,04	65,42	57,94

*Джерело: складено авторами на основі [8]*

Проте слід вказати, що тенденція до зростання цього показника не може бути сталою, оскільки продаж комунального майна - це вичерпне та невідновне джерело бюджетного потенціалу, яке можна використати лише одноразово, істотно поповнивши бюджет громади, однак втрачаючи при цьому право власності на таке майно й можливості надалі отримувати від нього дохід.

Отже, темпи зростання власних доходів місцевих бюджетів нерозривно пов'язані із децентралізацією влади та реформуванням місцевого самоврядування й відповідною фінансовою децентралізацією, що є дієвим чинником стимулювання органів місцевого самоврядування до збільшення надходжень до бюджетів ОТГ на основі ефективного використання наявних ресурсів, а також пошуку резервів їхнього наповнення та підвищення ефективності адміністрування податкових платежів.

Як свідчать результати аналізу статистичної [8] та офіційної інформації, оприлюдненої відповідними компетентними державними установами на їх сайтах [1], наразі найбільше можливостей щодо формування бюджетного потенціалу ОТГ, які недостатньо ефективно використовуються нині, містять природні ресурси – насамперед, земельні ділянки та фізичні ресурси – об'єкти комунального майна.

До проблемних моментів, які стосуються неефективного управління земельними ресурсами та знижують бюджетно-податковий потенціал ОТГ відносяться наступні [1]:

1) частина земельних ділянок, що знаходяться в комунальній власності громади, не використовується, що призводить до втрати бюджетом ОТГ можливих доходів, насамперед від орендної плати за землю і земельного податку. Проте, на практиці, зустрічаються випадки, коли земельні ділянки, які офіційно не використовуються, самовільно захоплюються місцевими підприємцями для здійснення господарської діяльності. Також досить поширеним є використання земельних ділянок без правовстановлюючих документів, що призводить до безоплатного використання землі, а відтак до втрати доходів бюджету.

2) застосування застарілої нормативної грошової оцінки земель, що негативно впливає на надходження до бюджету ОТГ земельного податку та орендної плати за землю. Відповідно до Закону України «Про оцінку земель» (ст. 18), нормативно-грошова оцінка землі має проводитись кожні 5-7 років. Однак, зазначені терміни в громадах не завжди дотримуються, що знижує ефективність використання земельних ресурсів як джерела формування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ.

3) не проведено інвентаризацію земель громад та відсутній належний облік земель у розрізі власників/землекористувачів, угідь, їх цільового призначення та видів діяльності. Відтак, відсутність достовірної інформації щодо наявних на території громади земель ускладнює визначення реальної величини бюджетно-податкового потенціалу.

4) не проводиться перегляд умов договорів оренди землі. В громадах існують випадки, коли нормативно-грошова оцінка землі оновлена, але умови договорів оренди не переглянуті відповідно до оновленої нормативної грошової оцінки, є негативна практика застосування заниженої нормативної грошової оцінки при розрахунку орендної плати за землю.

5) спостерігається несвоєчасне переоформлення договорів оренди землі;

6) відсутній належний контроль за виконанням договорів оренди землі.

Основні проблеми ОТГ, які стосуються неефективного управління об'єктами комунального майна та знижують бюджетно-податковий потенціал, мають багато спільного з наявними проблемами щодо управління земельними ресурсами та зводяться до наступних:

1) не все наявне комунальне майно використовується, що призводить до втрати бюджетом ОТГ ймовірних доходів. Ця проблема зумовлена як відсутністю інвентаризації та наявного повного переліку об'єктів комунальної власності, так і наслідком того, що органи місцевого самоврядування не вживають заходи щодо здачі майна в оренду чи його реалізації. Подекуди спостерігається відсутність попиту на об'єкти комунального майна через те, що такі об'єкти знаходяться у стані, який унеможливає їх використання та експлуатацію.

2) комунальне майно використовується без встановлення ставок орендної плати або ж, існують випадки, коли ставки встановлені, але договори належним чином не виконуються і орендна плата не сплачується, що свідчить про відсутність належного контролю за виконанням договорів оренди з боку органів місцевого самоврядування або його неефективність.

В контексті підвищення ефективності використання ресурсів задля нарощування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ та забезпечення їх подальшого сталого розвитку можна надати наступні рекомендації:

- провести повну інвентаризацію наявних ресурсів громади задля виявлення реального бюджетно-податкового потенціалу та забезпечити належний облік таких ресурсів;

- визначити об'єкти майна, які не використовуються або використовуються на не вигідних для громади умовах з точки зору отримуваних доходів від надання таких об'єктів в оренду;

- впорядкувати та унормувати порядок здачі комунального майна, що належить ОТГ в оренду, встановити ставки орендної плати за користування об'єктами комунального майна у розрізі видів такого майна;

- визначити перелік комунального майна, що підлягає приватизації та запровадити порядок його приватизації;

- переглянути чинні ставки орендної плати земельних ділянок та підходи щодо їх встановлення відповідно до нормативно-грошової оцінки землі;

- періодично переглядати діючі договори оренди земельних ділянок та укладати нові договори із урахуванням проведеної (оновленої) нормативної грошової оцінки землі та забезпечити укладення договорів оренди земельних ділянок із фактичними землекористувачами;

- забезпечити належний контроль за використанням земельних ресурсів, комунального майна та виконанням договорів оренди з метою унеможливлення втрат

потенційних доходів бюджету від безоплатного використання ресурсів територіальної громади.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На підставі обґрунтування підходів щодо формування бюджетно-податкового потенціалу об'єднаних територіальних громад з урахуванням його місця і ролі в системі чинників забезпечення сталого розвитку ОТГ, отримані такі результати:

- базуючись на оцінці наявних у сфері обслуговування та/або у власності об'єднаних територіальних громад ресурсів, а також враховуючи їх фіскальні можливості, визначено основні джерела формування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ;

- результати аналізу показників формування доходів місцевих бюджетів дозволили встановити досягнутий рівень ефективності реалізації бюджетно-податкового потенціалу, визначити проблеми, які заважають ефективному управлінню ресурсами ОТГ та їх використанню в якості джерел формування бюджетно-податкового потенціалу;

- за результатами дослідження запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів з позиції їх фіскальних можливостей та нарощування бюджетно-податкового потенціалу ОТГ.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання фінансової спроможності ОТГ щодо забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі з урахуванням упущених можливостей та невикористаних вигод наявного бюджетно-податкового потенціалу.

## Список літератури

1. Аудиторські звіти. *Державна аудиторська служба України*: веб-сайт. URL : <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1681> (дата звернення 22.09.2021).
2. Бурда В. С., Петряніч Л. В. Теоретичні аспекти бюджетної децентралізації як одного з механізмів формування ресурсної бази місцевого самоврядування. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 167 – 170. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4630&i=29> (дата звернення 10.09.2021).
3. Вахович І.М., Камінська І.М. Резерви нарощування фінансової спроможності регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3 (105). С. 187 – 196.
4. Кульчицький М.І. Ефективність формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35, Ч.1. С. 155 – 160.
5. Кульчицький М.І., Заброцька О.В. Децентралізація як основа розбудови регіонів та підвищення фінансового забезпечення територій. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 88 – 95. URL : [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016\\_04\\_0&lang=ua&stqa=12](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_04_0&lang=ua&stqa=12) (дата звернення 12.09.2021).
6. Куценко Т. Ф., Сіренко Я. С. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. *Макроекономічне оцінювання публічного сектору в антикризовому управлінні : матеріали наук.-прикладних дослідж.* Київ : КНЕУ, 2019. С. 125 – 152. URL : [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO\\_2019\\_7.pdf;jsessionid=CF4961ABD080BC79E2CF1EAF8AC0B3A?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO_2019_7.pdf;jsessionid=CF4961ABD080BC79E2CF1EAF8AC0B3A?sequence=1) (дата звернення 19.09.2021).
7. Магопець О., Магопець М. Тенденції зміни фіскальної спроможності місцевих бюджетів у контексті реалізації повноважень органів місцевого самоврядування щодо встановлення місцевих податків і зборів. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2020. С. 215 – 218.
8. Основні фінансові показники громад. *Децентралізація в Україні* : веб-сайт. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/14076> (дата звернення 15.09.2021).
9. Пасенко В. М. Формування та оцінка податкового потенціалу регіону : автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук : 08.00.05. Харків, 2010. 22 с. URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%9C](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%9C) (дата звернення 13.09.2021).

10. Пелехатий А.О. Бюджетна політика розвитку територій: методологія дослідження. *Бізнес інформ.* 2020. № 3. С. 476 – 484. [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_3\\_0\\_476\\_484](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_476_484) (дата звернення 10.09.2021).
11. Пелехатий А.О. Обґрунтування нової парадигми бюджетної політики розвитку територій в умовах реформування публічних фінансів в Україні. *Ефективна економіка.* 2019. № 7. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7191> (дата звернення: 12.09.2021).
12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.01.2022).
13. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333 р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333\\_2014\\_%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333_2014_%D1%80) (дата звернення 10.01.2022).
14. Сидор І. П. Міжбюджетні трансферти в системі доходів місцевих бюджетів: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 32. С. 363 – 369. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37726> (дата звернення 13.09.2021).

## References

1. Audytors'ki zvyty. Sajt Derdavnoi audytors'koi sluzhby Ukrainy [Audit reports. Site of the State Audit Service of Ukraine]. <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1681>. Available at: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1681> [in Ukrainian].
2. Burda, V. Ie., & Petrianich, L. V. (2020). Teoretychni aspekty biudzhethnoi detsentralizatsii yak odnogo z mekhanizmiv formuvannia resursnoi bazy mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical aspects of budget decentralization as one of the mechanisms of formation of the resource base of local self-government]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, Vol. 5, 167–170. Available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4630&i=29> [in Ukrainian].
3. Vakhovich, I.M., & Kaminskaya, I.M. (2010). Rezervy naroshchuvannya finansovoyi spromozhnosti rehioniv Ukrayiny [Reserves for increasing the financial capacity of the regions of Ukraine]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, Vol. 3 (105), 187–196 [in Ukrainian].
4. Kul'chyts'kyj, M.I. (2016). Efektyvnist' formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv mistsevykh biudzhativ v Ukraini. [Effectiveness of formation and use of financial resources of local budgets in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini – Formation of market economy in Ukraine*, Vol. 35, 155 – 160 [in Ukrainian].
5. Kul'chyts'kyj, M.I., & Zabrots'ka, O.V. (2016). Detsentralizatsiia iak osnova rozbudovy rehioniv ta pidvyschennia finansovoho zabezpechennia terytorij [Decentralization as a basis for the development of regions and increasing the financial support of territories]. *Biznes Inform – Business Inform*. Vol. 4, 88 – 95. Available at: [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016\\_04\\_0&lang=ua&stqa=12](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_04_0&lang=ua&stqa=12) [in Ukrainian].
6. Kutsenko, T.F., & Sirenko, Ya.S. (2019). Zabezpechennia finansovoi spromozhnosti terytorial'nykh hromad iak priorytet detsentralizatsii upravlinnia [Ensuring the financial capacity of territorial communities as a priority of decentralization of management]. *Makroekonomichne otsiniuvannia publichnoho sektoru v antykryzovomu upravlinni – Macroeconomic assessment of the public sector in anti-crisis management*. Kyiv : KNEU, 125 – 152. Available at: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO\\_2019\\_7.pdf;jsessionid=CF4961ABD080BC79E2CF1EAF8A8C0B3A?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO_2019_7.pdf;jsessionid=CF4961ABD080BC79E2CF1EAF8A8C0B3A?sequence=1) [in Ukrainian].
7. Magopets', O., & Mahopets', M. (2020). Tendentsii zminy fiskal'noi spromozhnosti mistsevykh biudzhativ u konteksti realizatsii povnovazhen' orhaniv mistsevoho samovriaduvannia schodo vstanovlennia mistsevykh podatkov i zboriv [Trends in changes in the fiscal capacity of local budgets in the context of the implementation of the powers of local self-government bodies regarding the establishment of local taxes and fees]. Proceedings from Development of accounting, auditing and taxation in the conditions of innovative transformation of socio-economic systems : *VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (25 lystopada 2020 roku) – VIII International Scientific and Practical Conference* (pp. 215-218). Кривий Ріг : Ексклузів-System [in Ukrainian].
8. Osnovni finansovi pokaznyky hromad. Sajt Detsentralizatsiia v Ukraini [Main financial indicators of communities. Site of the Decentralization in Ukraine]. <https://decentralization.gov.ua/news/14076>. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/14076> [in Ukrainian].
9. Pasenko, V.M. (2010). Formuvannia ta otsinka podatkovoho potentsialu rehionu [Formation and assessment of the tax potential of the region]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv. Available at: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02)

- =0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%9C [in Ukrainian].
10. Pelekhatyj, A.O. (2020). Biudzhetsna polityka rozvytku terytorij: metodolohiia doslidzhennia [Budgetary policy of territorial development: research methodology]. *Biznes Inform – Business Inform*. Vol. 3, 476 – 484. Available at: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_3\\_0\\_476\\_484](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_476_484) [in Ukrainian].
  11. Pelekhatyj, A.O. (2019). Obgruntuvannia novoi paradyhmy biudzhetnoi polityky rozvytku terytorij v umovakh reformuvannia publichnykh finansiv v Ukraini [Justification of the new paradigm of the budget policy of territorial development in the conditions of public finance reform in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7191> [in Ukrainian].
  12. *On local self-government in Ukraine*, Law of Ukraine of 21.05.1997 № 280/97. Verkhovna rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
  13. *On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine*, order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 01.04.2014 № 333. Verkhovna rada of Ukraine. Available at: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333\\_2014\\_%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333_2014_%D1%80) [in Ukrainian].
  14. Sydor, I.P. (2019). Mizhbiudzhetni transferty v systemi dokhodiv mistsevykh biudzhetiv: suchasnyi stan ta napriamy vdoskonalennia [Intergovernmental transfers in the system of local budget revenues: current status and areas for improvement]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, Vol. 32, 363–369. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37726> [in Ukrainian].

**Olena Magopets**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Volodymyr Shalimov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Budget and Tax Potential in the System of Factors for Ensuring the Sustainable Development of United Territorial Communities**

The article substantiates the approaches to determining the sources of the budgetary and tax potential of the united territorial communities, outlining the prospects for its rational formation and implementation, based on the assessment of the resources available in the field of service and/or in the ownership of the territorial communities and based on their fiscal capabilities, as well as the achieved level of efficiency implementation. It has been proven that the source of the budget and tax potential is a set of resources that are in the service sector and/or owned by the territorial communities, have the ability to accumulate within a certain time and under the existing conditions and can be transformed into tax, non-tax and other revenues to the budget of the territorial communities, in accordance with the decisions made by the community and intended to finance the implementation of its own and delegated powers and also solving the task of socio-economic development of the territory. Such territorial community's resources include: natural resources (primary natural resources, ecosystems); physical resources (integrated property complexes, movable property, immovable property); institutions (enterprises, institutions and organizations that are communally owned by the territorial communities, business entities (individuals, legal entities), business associations, clusters, etc.); human resources and social capital.

Based on the analysis and assessment of indicators of local budget revenue generation, it was established that such revenues are generated at the expense of revenues from own sources, the specific weight of which has been growing significantly in recent years, and inter-budget transfers. A fundamental analysis of the components of the revenues of the territorial communities from its own sources, based on the assessment of the resources available in the field n the ownership of the territorial communities, shows that the rate of growth of own revenues of local budgets is inextricably linked with the decentralization of power and the reform of local self-government and the corresponding financial decentralization, which is an effective factor in stimulating local self-government bodies to increase revenues to the budgets of local government on the basis of effective use of available resources, as well as finding reserves to fill them and increasing the efficiency of tax payment administration.

During the study, the main problems related to the ineffective management of the resources of territorial communities and leading to a decrease in the budget and tax potential were identified. Measures aimed at solving existing problems are proposed.

**budget and tax potential, united territorial communities, sustainable development, community resources, local budget revenues, decentralization, local self-government**

*Одержано (Received) 12.10.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 02.11.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 336.22

JEL Classification: H25, K34

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).105-114](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).105-114)

Н.Ю. Головченко, доц., канд. екон. наук

О.О. Головченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м.Кропивницький, Україна*

## **Значення та роль податкових консультантів в сучасних податкових системах**

У статті всебічно розглянуті значення та роль податкових консультантів у сучасних податкових системах. Дослідження проведене на підставі аналізу світової практики податкового консультування, як окремого напрямку професійної діяльності. Визначена важливість податкового консультування для різних суб'єктів податкової системи: платників податків, фіскальних органів та держави. Обґрунтована необхідність розвитку інституту податкового консультування в Україні на основі імплементації відповідних міжнародних стандартів та практик. Визначені функції (ролі) податкових консультантів в податковій системі країни та їх взаємодія з платниками податків, фіскальними органами та урядом. Встановлені напрямки подальшого розвитку інституту податкового консультування в Україні на підставі законодавчої регламентації стандартів діяльності та професійної етики податкових консультантів.

**податковий консалтинг, податковий агент, податковий консультант, платники податків, податкове законодавство, система оподаткування, податковий комплаєнс, податкова культура**

Н.Ю. Головченко, доц., канд. екон. наук

А.А. Головченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## **Значение и роль налоговых консультантов в современных налоговых системах**

В статье всесторонне рассмотрены значения и роль налоговых консультантов в современных налоговых системах. Исследование проведено на основании анализа мировой практики налогового консультирования как отдельного направления профессиональной деятельности. Определена важность налогового консультирования для разных субъектов налоговой системы: налогоплательщиков, фискальных органов и государства. Обоснована необходимость развития института налогового консультирования в Украине на основе имплементации соответствующих международных стандартов и практик. Определены функции (роли) налоговых консультантов в налоговой системе страны и их взаимодействие с налогоплательщиками, фискальными органами и правительством. Установлены направления дальнейшего развития института налогового консультирования в Украине на основе законодательной регламентации стандартов деятельности и профессиональной этики налоговых консультантов.

**налоговый консалтинг, налоговый агент, налоговый консультант, налогоплательщики, налоговое законодательство, система налогообложения, налоговый комплаєнс, налоговая культура**

**Постановка проблеми.** Складність податкового законодавства та його періодичні зміни, вимагають від платників податків системної уваги. Неуважність до законодавчих змін може призвести до негативних фінансових наслідків і нанести серйозної шкоди репутації певного бізнесу. Для більшості малих та середніх платників податків досить проблематично розбиратися в усіх тонкощах податкової системи, а Податкові кодекси країн світу не відрізняються простотою і Україна в даному сенсі не є виключенням. Можливість різночитання податкового законодавства є проблемою як для платників податків, так і для держави. Платники податків зобов'язані платити податки, а ускладнення та часті зміни податкового законодавства призводять до того, що вони можуть не встигати за змінами або їм може не вистачати досвіду, часу та впевненості, що вони все роблять правильно. Для держави важливо, щоб податки надходили своєчасно і в повному обсязі для того, щоб забезпечити необхідні атрибути сучасної країни такі, як: освіта, система охорони здоров'я, соціальне забезпечення, громадський транспорт тощо. Це також дає можливість державі підтримувати рівень здорової економіки в суспільстві.

У зв'язку з відсутністю в Україні інституту податкового консультування, як елементу податкової системи, особливого значення набуває необхідність визначення сутності податкового консалтингу на законодавчому рівні та дослідження ролі професійних податкових консультантів у якості податкових агентів платників податку та Уряду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дотримання податкового законодавства традиційно приділяється багато уваги з боку податкових органів, економістів-практиків, науковців. Окремі зусилля експертного середовища (в першу чергу урядових та законотворчих комітетів) спрямовані на допомогу уряду збільшити податкові надходження шляхом лібералізації податкових норм, покращення платіжної дисципліни платників податків та зменшення суми неоподатковуваних (тіньових) операцій. Проте дослідження місця і ролі консультантів з питань оподаткування (податкових консультантів) вітчизняними дослідниками майже не проводились. Водночас, аналіз закордонних літературних джерел засвідчив, що дослідження в цієї сфері проводилися щонайменше останні 30 років, починаючи приблизно з 1988 року.

Дослідники Пегі А. Хайт та Гарі А. Макгіл [16] розглядали затребуваність послуг по складанню податкових декларацій та пов'язані з цим питання вартості послуг податкових консультантів, якості обслуговування, а також вплив спеціалістів з питань оподаткування на комплаєнс платників податків.

Специфіці відносин між платниками податків та спеціалістами, які допомагають складати податкову звітність, а також дослідженню впливу результатів податкового контролю (перевірка/аудит податкової служби США (IRS)) на рівень відповідальності податкових консультантів та можливість подальшої співпраці з ними присвячені дослідження Дена Л. Шислера та Сьюзан Кумер Галбріз [12].

Д. Джордан Лоу, Філіп М. Дж. Рекерс та Роберт В. Віндельтс в своїх дослідженнях вивчали питання яким чином податкові консультанти, які займаються складанням податкової звітності, приймають рішення щодо коректності податкових платежів, факторів, що на це впливають та досліджували роль досвіду, умов клієнта та взаємних зобов'язань сторін податкового консультування [13].

Висвітленню питань управлінського консультування як фундаменту для податкового консалтингу присвячено праці Воронкової А.Є. [1].

Проблемам правових аспектів професійної діяльності у сфері податкового консультування присвячено праці Шувалової О.Б. та Єфімової Т.А. [11]. Міжнародний досвід з питань організаційно-правового регулювання податкового консультування висвітлено в дослідженнях Смірної О.М. [7] та Ткачик Ф.П. [10].

Дослідженню шляхів вирішення інституційних проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн присвячено праці Ізмайлова Я.О. та Єгорової І.Г. [4].

Вивченню прикладних питань податкового консультування (податкових роз'яснень), а також розкриттю проблем взаємодії платників податків та податкових органів присвячений цілий ряд досліджень вітчизняних авторів, які внесли певний внесок у дослідження піднятої проблематики. Проте важливі питання передумов розвитку консалтингових послуг, формування стандартів роботи податкових консультантів, розробки методологічних концепцій досліджені вітчизняними науковцями недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті є формулювання головних передумов та економічних наслідків посилення інституту податкових консультантів в податковій системі країни, обґрунтування важливості розвитку податкового консультування, як окремої професії, а також визначення кросфункціональної ролі податкових

консультантів у взаємодії з платниками податків, урядом та фіскальними органами з урахуванням світових трендів податкового консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Консультаційні послуги у сфері оподаткування є окремим видом посеред широкого спектру консалтингових послуг, що надаються у світі. Це, насамперед, пов'язано з тим, що у багатьох підприємств виникають складнощі із застосуванням норм податкового законодавства, розумінням окремих його норм, варіативністю тлумачення окремих фіскальних вимог учасниками податкової системи.

Так, за даними податкової служби Сполучених Штатів Америки (IRS) станом на 2014 рік 90% платників податків зверталися за допомогою щодо оформлення податкової звітності в тій чи іншій формі. З них 56% від загальної кількості поданих декларацій склалися податковими консультантами, ще 34% платників податків скористалися програмним забезпеченням для підготовки декларацій [14].

У звіті Source Global Research (організація, яка аналізує вплив економічних, ділових, технологічних та поведінкових зміни на те, як організації використовують професійні послуги, а також наслідки, які це має для фірм, що надають професійні послуги) зазначено, що на кінець 2017 року світовий ринок податкових консультаційних послуг оцінювався у 20,3 млрд. доларів США та збільшився на 8,6% у річному обчисленні [17].

Внаслідок Covid-19 в 2020 році спостерігається скорочення світового ринку податкових консультацій на 9 % (більш ніж на 3 млрд доларів США) внаслідок чого розмір ринку склав 33,4 млрд доларів США. Водночас у звіті прогнозується швидке відновлення світового ринку податкових консультацій з очікуваними темпами зростання 7% [18]. Таким чином, попит на податкові консультаційні послуги у світі з кожним роком зберігається та має тенденцію до збільшення.

Головна мета діяльності податкових консультантів – захист інтересів платників податків. Практичний досвід свідчить, що основний запит при зверненні до податкових консультантів – це складання податкової звітності. Але вивчення міжнародного досвіду податкового консалтингу визначає багатофункціональну роль податкових консультантів в податковій системі країн. За допомогою послуг податкового консалтингу платники податків можуть приймати обґрунтовані рішення з питань оподаткування, отримати рекомендації щодо початку нового бізнесу в розрізі відповідності податковому законодавству, консультації з питань вибору системи оподаткування та податкового обліку, оптимізації витрат діяльності для зменшення податкового навантаження, можливості використання пільгових режимів оподаткування окремих операцій та ін. Податкові консультанти, використовуючи свій досвід та знання, допомагають клієнтам дотримуватися податкових правил та норм податкового законодавства, а також заощаджують клієнтам фінансові ресурси шляхом оптимізації податкових платежів та мінімізації податків.

Податкові консультанти виконують роль посередників та «балансувальників» відносин між платниками податків та фіскальними органами. При цьому кожна сторона має свої мету, інтереси та інструменти їх досягнення. Така модель взаємодії призводить до певних складнощів, оскільки податкові консультанти вимушені врівноважувати, з одного боку, вимоги держави та податкових органів, а, з іншого – виконувати зобов'язання перед замовниками – платниками податків.

Податковий консультант, діяльність якого регулюється державою та який являється представником професії, має певний перелік обов'язків та зобов'язань (в т.ч. юридичних), визначених законодавством. При цьому він повинен дотримуватися етичних принципів та культури податкової поведінки.

В той же час, консультант виступає радником клієнта – платника податку та допомагає в його діяльності з питань, що стосуються оподаткування та, зокрема, в оптимізації податкових платежів та мінімізації податків. Вагомою причиною залучення податкових консультантів платниками податків є критерій ефективності вартості з огляду на час та вартість послуг. Але все ж таки основним важелем звернення до консультантів є недостатня обізнаність платників з питань оподаткування, адже, як правило, для них норми податкового законодавства виглядають занадто складними та заплутаними. А податковий консультант повинен допомогти платникам запобігти можливим непорозумінням щодо визначення та сплати податкових зобов'язань.

Така двостороння спрямованість послуг податкових консультантів, де вони повинні сприяти, з однієї сторони, належним надходженням податкових платежів, що відповідно призведе до збільшення доходів державного бюджету, а з другого – мають дотримуватися домовленостей та забезпечити економію податкових платежів замовника, вимагає від консультанта залишатися нейтральним по відношенню до обох сторін та знаходитися в медіані інтересів.

Отже, розглядаючи різносторонню взаємодію податкових консультантів з платниками податків, податковими (фіскальними) органами, урядом, професійними об'єднаннями тощо можна визначити наступні функції (ролі) податкових консультантів (рис. 1).



Рисунок 1 – Ролі (функції) податкових консультантів у взаємодії з іншими суб'єктами системи оподаткування

*Джерело: розроблено авторами*

Як зазначалося вище, податковий консультант, з одного боку, є агентом клієнта (платника податку), а з іншого, – виступає агентом фіскальних інфраструктурних органів (в Україні – Державна податкова служба) з податкового комплаєнсу, надаючи державі допомогу у побудові та вдосконаленню податкового законодавства. Ще одним з суб'єктів, який має відношення до вдосконалення податкового законодавства, є професійні організації (об'єднання) податкових консультантів. В Україні професійні організації податкових консультантів представлені Палатою податкових консультантів та Спілкою податкових консультантів.

Метою діяльності професійних організацій податкових консультантів, які являються громадськими, є забезпечення розвитку інституту податкового консультування, а також захист законних соціальних та економічних прав та інтересів членів організацій та інших платників податків. А одними з основних завдань таких організацій є розвиток податкової культури як платників податків, так і представників виконавчої гілки влади, вплив на підвищення ефективності податкової системи, сприяння у підготовці проектів нормативних актів з розвитку податкового законодавства тощо [8, 9].

Таким чином, виходячи з цілей та завдань професійних організацій податкових консультантів, в їх ефективній роботі зацікавлені і самі податкові консультанти, і уряд. Згадані організації приймають участь в обговореннях законопроектів, можуть звертатися зі зверненнями до податкових органів, бути активними в трансформаційних процесах, які відбуваються в податковому законодавстві. З іншого боку, вони сприяють встановленню діалогу між платниками податків та державною владою, розвитку партнерських відносин між бізнесом та державою [8; 9].

В Європі професійні організації податкових консультантів представлені Європейською Конфедерацією податкових консультантів (CFE) та Європейською федерацією податкових радників (ETAf), які базують в Брюсселі.

В Сполучених штатах Америки найбільшими професійними організаціями є [15]:

- Американська Академія адвокатів (AAA-CPA – єдина організація, що складається з осіб, які мають подвійну кваліфікацію: повірених та сертифікованих бухгалтерів);

- Американський інститут сертифікованих бухгалтерів (AICPA – найбільша у світі асоціація-член, що представляє бухгалтерську професію. Учасники привносять високий рівень знань, досвіду та освіти у процес податкового планування та підготовки процесів);

- Національна асоціація зареєстрованих агентів (NAEA – це професійна організація, що представляє зареєстрованих агентів (EAs), американських податкових експертів);

- Національна Асоціація податкових професіоналів (NATP – найбільша некомерційна організація, членами якої є всі 50 штатів, що спеціалізується на підготовці федеральних податків);

- Національна Конференція практиків CPA (NCCPAR - це професійна організація, яка займається питаннями, важливими для публічно практикуючих бухгалтерів та їх клієнтів на всій території Сполучених Штатів);

- Національне товариство бухгалтерів (NSAH та його державні філії представляють незалежних практиків, які надають послуги бухгалтерського, податкового, аудиторського, фінансового та майнового планування);

- Національне товариство податкових професіоналів (NSTP допомагає у досягненні найвищого рівня знань, навичок та компетенцій у всіх галузях дотримання податкових вимог, а також у підготовці до високого рівня кваліфікації для ефективного надання професійних послуг зі складання податкових декларацій).

Для налагодження діалогу між платниками податків та урядом, держава має регламентувати роль податкових консультантів на ринку, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню якісних відносин між сторонами.

Виступаючи агентом платників податків, податковий консультант в змозі послаблювати комплаєнс. Практика інших країн показує, що існують певні перешкоди щодо незалежності податкових консультантів. Платники податків можуть ухилитися

від сплати податків, отримуючи таким чином податкову економію та збільшуючи свій прибуток. Податковий консультант як суб'єкт конкурентного ринку послуг, може сприяти та допомагати зацікавленій стороні, оскільки може мати досвід двозначного трактування або невідповідності законодавства. Для окремого кола клієнтів податкові консультанти можуть розуміти та усвідомлювати певні ризики щодо використання неоднозначності податкових положень нормативних актів для можливості ухилення від сплати податків.

Застосування комплаєнсу є загальною практикою у світі та використовується в різних сферах діяльності. Інститут комплаєнсу в Україні знаходиться на етапі впровадження і більше використовується в банківській сфері та серед великих компаній з іноземними інвестиціями, як одна із складових контролю за їх діяльністю.

Вперше поняття «комплаєнсу» було визначено в 2007 році Постановою Правління Національного банку України від 28 березня 2007 р. № 98 «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України», де згадувалось як «дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур (комплаєнс) – необхідність знати, розуміти та дотримуватися всіх вимог законодавства України, нормативів, положень і правил, внутрішніх політик, стандартів і кодексів із питань діяльності банку» [6].

Пізніше інтерпретація терміну «комплаєнс» з'являлася і в інших Постановах Національного банку України, які на сьогоднішній день втратили свою чинність. Наприклад, у Постанові правління Національного банку України від 29.12.2014 р. № 867 «Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України», комплаєнс був визначений як дотримання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також внутрішніх стандартів, процедур та документів банку [5].

Поняття «податкового комплаєнсу» та його застосування нове в податковій системі України. Вперше воно було визначено в офіційному виданні Державної податкової служби (Державної фіскальної служби - до грудня 2018 року) «Вісник» від 27 липня 2019 р. № 27-28 в якому визначено, що комплаєнс – це обов'язок забезпечити відповідність законодавству і міжнародним нормам шляхом розробки та дотримання певних внутрішніх політик і процедур [3].

На нашу думку, поняття комплаєнсу необхідно розглядати як акт виконання або дотримання законів та правил, що є наслідком прояву довіри до уряду та визнання законів. Дотримання податкового комплаєнсу означає, що платники податків виконали свої юридичні зобов'язання у відповідності до податкового законодавства, і включає в себе виконання їх зобов'язань щодо подання всієї податкової звітності (декларацій) та сплати податкових платежів. При чому дотримання податкового комплаєнсу є обов'язковою вимогою для всіх платників податків без винятку.

В Україні в 2019 році Державною податковою службою було розпочато підготовку комплаєнс-стратегії – «Стратегія сприяння добровільному дотриманню податкового законодавства», як першого етапу до позитивних змін у адмініструванні податків та взаємодії фіскальних органів та платників податків. В 2021 році прийняте рішення щодо впровадження системи податкового комплаєнсу, де визначено, що податковий комплаєнс – це комплекс мотивів та стимулів платників податків, які спонукають їх дотримуватись вимог податкового законодавства, законодавства із сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та сплачувати податки, збори, платежі [2].

Таким чином, податкові консультанти, професійно володіючи знаннями у сфері оподаткування, мають унікальну позицію на ринку відповідних послуг, оскільки вони взаємодіють та працюють як на уряд, так і на платників податків. Вони виступають в

ролі агентів фіскальних органів з податкового комплаєнсу як посередника між платником податку і урядом та регулятора відносин між платником податку та ФО.

Складність норм податкового законодавства може бути причиною порушення забезпечення контролю за ним з боку платників податків. Платники, не маючи бажання або часу розбиратися в тонкощах законодавства, можуть діяти пасивно, передаючи всі питання щодо податкових зобов'язань податковому консультанту. Таким чином, всі рішення можуть прийматися консультантами самостійно, що може призвести до зловживання та керування поведінкою платників податків. Тобто платники будуть виконувати все, що запропонує податковий консультант.

Отже, роль податкового консультанта, як контролера з комплаєнсу платника податків, можна розглядати в контексті того, що податки як такі (або краще кажучи податкове навантаження), можуть змінити поведінку платників податків. Це може призвести до ухилення від сплати податків (законному та незаконному) та шахрайства. В свою чергу, податкові консультанти теж можуть бути достатньо «креативними» та користуючись своїм експертним статусом мати певну мотивацію до зловживання. А це, в свою чергу, може призвести до втрати доходів державою і зашкодити податковій системі країни.

Як зазначалося вище, податкові консультанти, як незалежні спеціалісти, можуть виступати у ролі посередників між платниками податків та фіскальними органами. Адже уряд зацікавлений в покращенні стосунків з платниками та не допущенні або зміни думки платників податків про те, що податки – це певний тягар для них. В такий ситуації для позитивної та якісної взаємодії платників і уряду важливим є наявність незалежної сторони для узгодження таких стосунків, якою може бути податковий консультант.

Складні положення податкового законодавства, які ускладнюють розуміння у платників податків, можуть створювати негативне сприйняття у платників податків та опір до виконання ними податкових зобов'язань, що може призводити до конфліктних ситуацій між ними та фіскальними органами. Податкові консультанти в цій ситуації виступають як посередники, вони також можуть бути корисними при оскарженні (арбітражі) результатів податкових перевірок.

Велике значення має роль податкових консультантів як регулятора відносин між платником податку та фіскальними органами в контексті етичних норм, оскільки Кодекс етики є основою щодо виконання своїх обов'язків податковими консультантами. Вище нами зазначалося, що внаслідок певних обставин платники податків можуть впливати на поведінку консультантів, маючи на меті ухилення від сплати податків. Прагнення мінімізувати податкові платежі платників і обов'язки податкових консультантів як агентів уряду та фіскальних органів щодо дотримання законодавства вимагає суворого дотримання останніми кодексу професійної етики.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Висновки та узагальнення, здійснені у даній статті, доводять необхідність закріплення та подальшого розвитку інституту податкового консалтингу в податковій системі України. Досвід зарубіжних податкових систем доводить, що неможливо досягти достатньої ефективності податкової системи без послуг податкових консультантів, оскільки більшість платників податків не володіють необхідними (експертними) знаннями з податкового законодавства. В свою чергу, податкові консультанти можуть допомогти бізнесу з визначенням достовірних податкових зобов'язань, оптимально пов'язуючи податкову дисципліну з фінансовими інтересами конкретного бізнесу.

На підставі проведеного дослідження доведено, що податкові консультанти можуть виконувати різні функції (виступати в різних ролях) щодо взаємодії між

платниками податків, фіскальними органами та урядом. Вони є кваліфікованими представниками для платників податків у вирішенні певних задач у сфері оподаткування, в тому числі у питаннях податкового планування та оптимізації податкових платежів. Водночас, податкові консультанти мають важливе значення як посередники, арбітри, регулятори у відносинах між платниками та урядом, а також вони виступають агентами фіскальних органів з податкового комплаєнсу платників податків.

Подальші дослідження у сфері податкового консультування варто, на наш погляд, додатково зосередити на формулюванні етичних принципів поведінки податкових консультантів, які згідно світової практики мають велике значення у їх діяльності. В продовження цього, з боку держави на законодавчому рівні необхідно закріпити правовий статус та реєстрацію податкових консультантів. Це можливо, в тому числі, через встановлення порядку документування наданих консультацій, відповідальності консультанта щодо неякісних послуг, що є окремим важливим напрямком подальших досліджень.

## Список літератури

1. Воронкова А.Є. Основи управлінського консультування. Харків: ІНЖЕК, 2010. 484 с.
2. Впровадження податковою службою системи податкового комплаєнсу. Офіційний сайт Східного міжрегіонального управління ДПС по роботі з великими платниками податків. URL: <https://evp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/466176.html#> (дата звернення 10.11.2021).
3. Жукова О. What is COMPLIANCE, або Як оцінювати податковий ризик? Вісник. Офіційно про податки. 2019. № 27-28. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100013546-what-is-compliance-abo-yak-otsinyuvati-podatkoviyrizik?issue=5715> (дата звернення 10.11.2021).
4. Измайлов Я.О., Сгорова І.Г. Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 7. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-pages-262\\_269.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-262_269.pdf) (дата звернення 10.11.2021).
5. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України: Постанова правління Національного банку України від 29.12.2014 р. №867. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14#Text> (дата звернення 10.11.2021).
6. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 28 березня 2007 р. № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07/ed20070328> (дата звернення 10.11.2021).
7. Смірнова О.М. Організаційно-правове регулювання податкового консультування: зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 8 (111). С. 47-52.
8. Статут Палати Податкових консультантів від 17 червня 2013 р. Офіційний сайт Палати Податкових консультантів України. URL: <http://www.ppk.org.ua/ru/charter> (дата звернення 10.11.2021).
9. Статут Спілки податкових консультантів від 18 листопада 2016 р. Офіційний сайт Спілки Податкових консультантів України URL: [http://www.taxadvisers.org.ua/user\\_files/UstavSPKU2016.pdf](http://www.taxadvisers.org.ua/user_files/UstavSPKU2016.pdf) (дата звернення 10.11.2021).
10. Ткачик Ф. Організаційно-правове забезпечення податкового консультування в Україні, Польщі та Чехії. *Світ фінансів*. 2014. Вип. 3. С. 155-162.
11. Шувалова Е.Б., Сфимова Т.А. Налоговое консультирование (правовой аспект): учеб. пособие. М: Изд. центр ЕАОИ, 2011. 136 с.
12. Dan L. Schisler, Susan Coomer Galbreath. Responsibility for tax return outcomes: An attribution theory approach, *Advances in Taxation*. 2020. Vol. 12. Emerald Group Publishing Limited. Bingley, pp. 173-204. URL: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1058-7497\(00\)12019-8/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1058-7497(00)12019-8/full/html) (дата звернення 10.11.2021).
13. D. Jordan Lowe, Philip M. J. Reckers and Robert W. Wyndelts. An Examination of Tax Professionals' Judgments: The Role of Experience, Client Condition and Reciprocal Obligation, *Journal of Business and Psychology*. 1993. Vol. 7. №3. Springer. pp. 341-357. URL: <https://af.booksc.eu/book/6379776/a96115> (дата звернення 10.11.2021).
14. IRS: 90% of Taxpayers Seek Help in Preparing Their Returns. International revenue service. Офіційний сайт Податкової служби США. URL: <https://www.cnsnews.com/news/article/susan-jones/irs-90->

- taxpayers-seek-help-preparing-their-returns (дата звернення 10.11.2021).
15. IRS Tax Pro Association Partners. Офіційний сайт Податкової служби США. URL.: <https://www.irs.gov/tax-professionals/irs-tax-pro-association-partners> (дата звернення 10.11.2021).
  16. Peggy A. Hite and Gary A. McGill. An examination of taxpayer preference for aggressive tax advice, *National Tax Journal*. 1992. Vol. 45. №4. The University of Chicago. pp. 389-403 URL: <https://www.proquest.com/openview/2eedd9cef898477a203058158fa0fcb9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41307> (дата звернення 10.11.2021).
  17. The Global Tax Advisory Market in 2018. Офіційний сайт Source Global Research. URL: <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/4996/extract/The-Global-Tax-Advisory-Market-in-2018> (дата звернення 10.11.2021).
  18. The Global Tax Advisory Market in 2021. Офіційний сайт Source Global Research. URL: <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/7968/extract/The-Global-Tax-Advisory-Market-in-2021> (дата звернення 10.11.2021).

## References

1. Voronkova, A.Y. (2010). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia [Fundamentals of management consulting]*. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].
2. Vprovadzhennia podatkovoiu sluzhboiu systemy podatkovoho komplaiensu [Tax compliance system implementation]. /*evp.tax.gov.ua*. <https://evp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/466176.html#> [in Ukrainian].
3. Zhukova, O. (2019). What is COMPLIANCE, abo Yak otsiniuvaty podatkovyi ryzyk? [What is COMPLIANCE, or How to assess tax risk?]. *Visnyk. Ofitsiino pro podatky – Visnyk. Officially about taxes*, 27-28. Retrieved from <http://www.visnyk.com.ua/uk/publication/100013546-what-is-compliance-abo-yak-otsiniuvaty-podatkoviyryzyk?issue=5715> [in Ukrainian].
4. Izmailov, Y.O. & Yehorova, I.H. (2020). Shliakhy vyrishennia problem podatkovoho konsultuvannia v Ukraini z vykorystanniam dosvidu zarubizhnykh krain [Ways to solve problems of tax consulting in Ukraine using the experience of foreign countries]. *BIZNESINFORM – BIZNESINFORM*, 7. Retrieved from [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-pages-262\\_269.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-262_269.pdf) [in Ukrainian].
5. Postanova pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy “Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu vnutrishnoho kontroliu v bankakh Ukrainy” vid 29 hrudnia 2014 roku № 867 [Resolution of the board of the National Bank of Ukraine of "On approval of the regulation on the organization of internal control in banks of Ukraine" of December 29, 2014 № 867]. *zakon.rada.gov.ua*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws>. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14#Text> [in Ukrainian].
6. Postanova pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy “ Pro skhvalennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy” vid 28 bereznia 2007 roku № 98 [Resolution of the board of the National Bank of Ukraine of " On approval of methodological recommendations for improving corporate governance in banks of Ukraine" of March 28, 2007 № 98]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws>. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07/ed20070328> [in Ukrainian].
7. Smirnova, O.M. (2010). Orhanizatsiino-pravove rehuliuвання podatkovoho konsultuvannia: zarubizhnyi dosvid [Organizational and legal regulation of tax consulting: foreign experience]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine* 2010, 8 [in Ukrainian].
8. Statut Palaty Podatkovykh konsultantiv vid 17 chervnia 2013 roku [Charter of the chamber of tax advisors of June 17, 2013] Ofitsiyni sait Palaty Podatkovykh konsultantiv Ukrainy – Official website of the Chamber of Tax Advisors of Ukraine. Retrieved from <http://www.ppk.org.ua/ru/charter> [in Ukrainian].
9. Statut Spilky podatkovykh konsultantiv vid 18 lystopada 2016 roku [Charter of the Union of Tax Advisors of November 18, 2016]. Ofitsiyni sait Palaty Podatkovykh konsultantiv Ukrainy – Official website of the Chamber of Tax Advisors of Ukraine. Retrieved from [http://www.taxadvisers.org.ua/user\\_files/UstavSPKU2016.pdf](http://www.taxadvisers.org.ua/user_files/UstavSPKU2016.pdf) [in Ukrainian].
10. Tkachyk, F. (2014). Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia podatkovoho konsultuvannia v Ukraini, Polshchi ta Chekhii. [Organizational and legal support of tax consulting in Ukraine, Poland and the Czech Republic]. *Svit finansiv – World of Finance*, 3, 155-162 [in Ukrainian].
11. Shuvalova, E.B. & Yefymova, T.A. (2011). *Nalohovoe konsulyrovanye (pravovoi aspekt): uchebnoe posobyie [Tax consultation (legal aspect): educational assistance]*. Moscow: EEA Publishing Center [in Russian].
12. Dan L. Schisler, Susan Coomer Galbreath (2020). Responsibility for tax return outcomes: An attribution

- theory approach, *Advances in Taxation*. Emerald Group Publishing Limited. Bingley, *Vol. 12*, 173-204. Retrieved from [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1058-7497\(00\)12019-8/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1058-7497(00)12019-8/full/html) [in English].
13. D. Jordan Lowe, Philip M. J. Reckers and Robert W. Wyndelts. (1993) An Examination of Tax Professionals' Judgments: The Role of Experience, Client Condition and Reciprocal Obligation. *Journal of Business and Psychology*, *Vol. 7, 3*, 341-357. Retrieved from <https://af.booksc.eu/book/6379776/a96115> [in English].
  14. IRS: 90% of Taxpayers Seek Help in Preparing Their Returns. International revenue service. <https://www.cnsnews.com>. Retrieved from <https://www.cnsnews.com/news/article/susan-jones/irs-90-taxpayers-seek-help-preparing-their-returns> [in English].
  15. IRS Tax Pro Association Partners. <https://www.irs.gov>. Retrieved from <https://www.irs.gov/tax-professionals/irs-tax-pro-association-partners> [in English].
  16. Peggy A. Hite and Gary A. McGill. (1992) An examination of taxpayer preference for aggressive tax advice, *National Tax Journal*. The University of Chicago. vol. 45, 4. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/2eedd9cef898477a203058158fa0fcb9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41307> [in English].
  17. The Global Tax Advisory Market in 2018. <https://reports.sourceglobalresearch.com>. Retrieved from <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/4996/extract/The-Global-Tax-Advisory-Market-in-2018> [in English].
  18. The Global Tax Advisory Market in 2021. <https://reports.sourceglobalresearch.com>. Retrieved from <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/7968/extract/The-Global-Tax-Advisory-Market-in-2021> [in English].

**Nataliia Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleksandr Holovchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Importance and Role of Tax consultants in Modern Tax Systems**

The purpose of this article is to formulate the main prerequisites and economic consequences of strengthening the institute of tax consultants in the tax system of Ukraine, to substantiate the importance of tax counseling as a separate profession, as well as to determine the cross-functional role of tax consultants in interaction with taxpayers, fiscal authorities and the government, according to the world trends in tax consulting.

The article considers the importance and role of tax advisers in modern tax systems. The research based on the analysis of the world practice of tax consulting as a separate area of professional activity. The importance of tax counseling for different subjects of the tax system is determined for: taxpayers, fiscal authorities and the government. The necessity of development of tax consulting institute in Ukraine on the basis of implementation of relevant international standards and practices is substantiated. The functions (roles) of tax consultants in the tax system of the country and their interaction with taxpayers, fiscal authorities and the government are defined.

Based on the research, it is proved that tax advisers can perform different functions (acting in different roles) on the interaction between taxpayers, fiscal authorities and the government. They are qualified representatives for taxpayers in solving certain problems in the field of taxation, including in matters of tax planning and optimization of tax payments. At the same time, tax advisers are important as intermediaries, arbitrators, regulators in relations between taxpayers and the government, as well as they act as agents of fiscal bodies on tax compliance of taxpayers.

Further research in the field of tax consulting is proposed to focus on the formulation of ethical principles of tax consultants, which, according to world practice, have a great importance in their activities. It is also proposed at the legislative level to consolidate the legal status and responsibility of tax advisers. This is proposed to be done by establishing the procedure for documenting the consultations provided, establishing the legal responsibility of the consultant for poor-quality services, which is a separate important area of further research.

**tax consulting, tax agent, tax consultant, taxpayers, tax legislation, tax system, tax compliance, tax culture**

*Одержано (Received) 22.11.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 03.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 339.972

JEL Classification: F10, Q17

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).115-122](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).115-122)

Т.В. Решитько, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Світові ринки агропродовольчих товарів та участь у них України

У статті досліджено тенденції розвитку світових ринків агропродовольчих товарів. Визначено країни, що формують основний попит на агропродовольчу продукцію і виступають головною рушійною силою світової торгівлі на світових ринках. Розкрито закономірності між економічним розвитком країни та уподобаннями споживачів. Надано прогнози щодо очікуваного стану світового продовольчого ринку. З'ясовано, що в майбутньому присутність України на світових зернових ринках буде зберігатися. Наголошено, що Україна нині перебуває лише на початковому етапі входження до світових ринків агропродовольчих товарів, а у вітчизняному експорті продовольства переважає сировинна складова або продукція з незначною доданою вартістю (зернові, рослинні олії, цукор тощо), а експорт готових харчових продуктів не набув суттєвих обсягів. Вказано на необхідність поставок на зовнішній ринок вітчизняних агропродовольчих товарів з високою доданою вартістю.

**світові ринки агропродовольчих товарів, реалізація ключових продовольчих товарів світового експорту, ключові світові експортери**

Т.В. Решитько, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г.Кропивницький, Україна*

## Мировые рынки агропродовольственных товаров та участие в них Украины

В статье исследованы тенденции развития мировых рынков агропродовольственных товаров. Определены страны, которые формируют основную потребность в агропродовольственной продукции и выступают главной движущей силой торговли на мировых рынках. Раскрыты закономерности между экономическим развитием страны и вкусами потребителей. Даны прогнозы относительно ожидаемого состояния мирового продовольственного рынка. Доказано, что в будущем присутствие Украины на мировых зерновых рынках будет сохраняться. Сделан акцент на то, что Украина сегодня находится на начальном этапе вхождения на мировые рынки агропродовольственных товаров, а в отечественном экспорте продовольствия преобладает сырьевая составляющая или продукция с незначительной добавочной стоимостью (зерновые, растительные масла, сахар и др.), а экспорт готовых продуктов не приобрел существенных объемов. Указано на необходимость поставок на внешний рынок отечественных агропродовольственных товаров с высокой добавочной стоимостью.

**мировые рынки агропродовольственных товаров, реализация ключевых продовольственных товаров мирового экспорта, ключевые мировые экспортеры**

**Постановка проблеми.** Сьогодні світовий ринок агропродовольчої продукції постійно змінюється, покращилися маркетингові й логістичні підходи, а бурхливий розвиток інформаційних технологій сприяє підвищенню його мобільності. Питання виробництва продовольства в Україні як і в усьому світі є визначальними для продовольчої безпеки нашої держави та забезпечення стабільності її розвитку. Ефективне використання вітчизняного аграрного потенціалу та просування сільськогосподарської продукції і сировини на світовий ринок, є важливими факторами становлення нашої держави у системі міжнародних економічних відносин, яка сьогодні змінюється. Першочерговими завданнями України сьогодні повинні стати забезпечення населення країни високоякісними продуктами харчування власного виробництва та експорт агропродовольчих товарів за кращими стандартами продовольчої безпеки на світові ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку світових ринків агропродовольчої продукції розкрито у багатьох наукових працях вітчизняних вчених. Так, оцінка ролі українських виробників на світовому ринку зустрічаються у працях

Б.В. Духницького [2], М.І. Пугачова [15]. Надмірна залежність економіки від кон'юнктури глобальних агропродовольчих ринків розкрита в публікаціях О.М. Могильного [7], Ю.О. Лупенка [15] І.Г. Кириленка [4; 5] та інших. Особливості становлення вітчизняного ринку аграрної продукції детально висвітлені у публікаціях В.І. Власова, І.І. Лукінова, П.Т. Саблука [1; 6; 10]. Разом з тим, для явищ, що відбуваються на світовому та вітчизняному агропродовольчому ринках, характерна постійна динаміка, вони є цікавими для науковців і практиків, тому потребують додаткових досліджень щодо їх перебігу.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження проблем розвитку світових ринків агропродовольчих товарів та визначення перспектив участі в них України.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий продовольчий ринок розвивається відповідно до тенденцій міжнародної економіки, тому переважно відображає характерні її закономірності в певний історичний час. Посилення процесів глобалізації та міжнародної інтеграції спричинило зміни в економіках окремих країн і всього світу та змінило споживчі вподобання та смаки населення різних регіонів планети.

Сьогодні жодна країна не здатна самостійно повною мірою задовольнити потреби внутрішнього ринку, тому посилюється роль міжнародної торгівлі як фактора досягнення продовольчого забезпечення. Свідченням цього є зростання світових експортних поставок сільськогосподарської продукції у натуральному та вартісному виразі. Причому, глобальний попит виражається не лише в кількісних одиницях, а й у здатності того чи іншого продукту задовольнити поживну, енергетичну або смакову цінність для конкретного споживача. Тому, виробники харчових продуктів дуже часто розглядають продовольчий ринок окремого географічного регіону або країни як сукупність окремих сегментів з різними уподобаннями, диференційованими попитом та платоспроможністю населення [2].

Однією з головних причин кількісного збільшення споживання продовольчих продуктів, стало зростання населення, що відзначалося в усіх частинах планети. У 2020 р. 59,5 % населення світу мешкало в Азії, 17,2 % — в Африці, 9,6 % — в Європі, 8,4 % — у Латинській Америці, 4,7 % — у Північній Америці, 0,5 % — в Океанії. Станом на 1 жовтня 2021 р. на земній кулі проживало 7,9 млрд. осіб [12].

Сьогодні формують основний попит на агропродовольчу продукцію і виступають головною рушійною силою світової торгівлі десять найбільших імпортерів продукції сільськогосподарства: Китай, США, Німеччина, Велика Британія, Японія, Франція, Нідерланди, Італія, Бельгія та Канада [8]. Разом вони здійснюють половину світових закупівель сільськогосподарських товарів у грошовому виразі. Об'єднує ці країни належність до економічних лідерів свого географічного регіону (Європи, Азії, Північної Америки), наявність значної частки населення з високим платоспроможним попитом та сильна орієнтація на поставки агропродовольчої продукції з-за кордону, що пов'язано з особливими для кожної країни причинами.

Незважаючи на зростання показників споживання в цілому у світі, існує закономірність між економічним розвитком країни або географічного регіону та уподобаннями споживачів. Жителі найбагатших країн можуть собі дозволити вибір ширшого асортименту продукції, яка через високу вартість буває недоступна у країнах з низькими доходами. З урахуванням цих аспектів, Україна випереджає держави з невисокими доходами, проте поступається перед високорозвиненими країнами, маючи відповідні цифри споживання на рівні середньосвітових.

Важливим орієнтиром для зовнішньоекономічної політики України має стати той факт, що нині у світі спостерігається потужна тенденція щодо концентрації світової торгівлі сільськогосподарськими продуктами за окремими групами країн. Слід

зазначити, що понад 51% сукупного обсягу сільськогосподарських продуктів поставляються на світові ринки лише десятьма країнами, а ще близько 25% – тринадцятьма порівняно менш потужними експортерами.

За прогнозами вчених, стан світового продовольчого ринку у 2018–2027 рр. внаслідок низьких темпів зростання світової економіки впливатиме на ціни зернових культур найближчим часом. Фактором невизначеності є плани закупівлі зерна основними країнами-імпортерами, які на тлі зростання захворюваності COVID-19 можуть збільшити обсяги імпорту для створення страхових запасів зерна [11].

Подолання негативних наслідків епідемії коронавірусу, у 2020 р. різною мірою відчули майже всі країни світу, що створило на міжнародних ринках сприятливу кон'юнктуру для виробників сировини, які отримали змогу продавати власну продукцію за вигідними цінами. На рис. 1 показано найбільших світових експортерів агропромислової продукції у 2020 році.



Рисунок 1 – Найбільші світові експортери агропромислової продукції у 2020 році  
Джерело: розроблено автором

Ключовим драйвером зростання цін виступає Китай, який поповнює втрачені продовольчі запаси після масового вимирання свиней через АЧС. Країна активно відновлює поголів'я свиней, закуповує для них корми, тим самим сприяючи ціновому зростанню [11].

Аналіз обсягів виробництва та реалізації кількох ключових продовольчих товарів світового експорту, які є пріоритетними і для вітчизняних товаровиробників, за прогнозом ОЕСР – ФАО показує, що протягом 2018–2027 рр. світове виробництво зерна пшениці може збільшитися на десять відсотків (до 832,62 млн. т). Основними виробниками очікуються ЄС (164,44 млн. т), Китай (133,28 млн. т), Індія (112,06 млн. т), Російська Федерація (83,88 млн. т) та США (55,28 млн. т), які формуватимуть 65,9% світового виробництва.

Частка України становитиме 3,7%. Обсяги світової торгівлі за цей період зростуть до 198,67 млн. т (на 11,2%), головні експортери – Російська Федерація (40,19 млн. т), ЄС (34,94 млн. т), США (26,39 млн. т), Канада (21,98 млн. т), Австралія (19,47

млн. т) та Україна (19,43 млн. т), які забезпечуватимуть 81,7% світових поставок збіжжя. Частка України при цьому становитиме 9,8% [4; 8].

У 2018–2027 рр. світове виробництво зерна кукурудзи, згідно з чинним прогнозом, зросте до 1201,7 млн. т (на 10,6%), основними виробниками визначено США (389 млн. т), Китай (250,63 млн. т), ЄС (70,92 млн. т), Індію (32,52 млн. т) та Україну (30,54 млн. т), що разом становлять 64,4% світового його виробництва. Частка України прогнозується на рівні 2,5%. Світова торгівля зерном кукурудзи за 2018–2027 рр. зросте на 13,5% та у 2027 р. очікується в обсязі 157, 23 млн. т. Основними експортерами будуть США (53,25 млн. т), Бразилія (36,1 млн. т), Аргентина (22,82 млн. т) та Україна (21,76 млн. т), які сформуують 85,2% світового ринку зерна кукурудзи. Внесок України сягне 13,8% [4; 8].

За оцінками експертів ОЕСР-ФАО, у 2018–2027 рр. виробництво рослинних олій може збільшитися на 16,1% (до 234,64 млн. т), головними виробниками виступатимуть Індонезія (51,54 млн. т), Китай (34,02 млн. т), Малайзія (27,12 млн. т), ЄС (16,14 млн. т) та США (14,85 млн. т), які формуватимуть 61,2% світового виробництва. Зазначимо, що Україна є лідером світового виробництва соняшникової олії. Частка України у загальному виробництві цієї продукції може досягти 4%. Обсяги світової торгівлі рослинними оліями протягом 2018–2027 рр. зростуть на 18,4% (до 96,3 млн. т), провідними експортерами визначаються Індонезія (35,76 млн. т), Малайзія (21,2 млн. т), Україна (8,16 млн. т), Аргентина (7,6 млн. т), Канада (3,48 млн. т) та Російська Федерація (3,22 млн. т). Імпортерами будуть Індія (133,28 млн. т), Російська Федерація (83,88 млн. т) та США (55,28 млн. т), які формуватимуть 65,9% світового виробництва, на які припадатиме 82,5% світової торгівлі. Частка України у світовій торгівлі рослинними оліями прогнозується на рівні 8,5%.

За період 2018–2027рр. прогнозується збільшення світового виробництва сирів на 11,8% (до 26,5 млн. т). При цьому, провідними виробниками визначаються ЄС, США та Бразилія (70,5% світових обсягів), частка України – 0,5%. Обсяги світової торгівлі сирами у 2018–2027 рр. зростуть на 17,3% (до 3,04 млн. т), основні експортери – ЄС, США та Нова Зеландія (65% світової торгівлі), частка України – 0,1% [4;8].

Проведені дослідження свідчать, що світова торгівля продовольством буде і надалі зосереджена навколо стабільних груп ключових країн-постачальників. Серед світових експортерів чільне місце посідають ЄС, США, Канада, Бразилія, Австралія, Нова Зеландія, на які припадає найбільша частина поставок на світовий продовольчий ринок. За таких умов, зовсім незначна кількість країн, до якої належать країни з найбільш розвиненими економіками, і на наступне десятиріччя очікувано контролюватимуть світовий продовольчий ринок [4].

Важливим орієнтиром для зовнішньоекономічної політики України має стати той факт, що нині у світі спостерігається потужна тенденція щодо концентрації світової торгівлі сільськогосподарськими продуктами за окремими групами країн. Слід зазначити, що понад 51% сукупного обсягу сільськогосподарських продуктів поставляються на світові ринки лише десятьма країнами, а ще близько 25% – тринадцятьма порівняно менш потужними експортерами.

Лідерами світової торгівлі продовольством є ЄС та США, а в окремих сегментах світового продовольчого ринку вагомі позиції займають Бразилія (зерно кукурудзи, цукор, яловичина, свинина, м'ясо птиці), Аргентина (зерно кукурудзи, рослинні олії) Індія (зерно пшениці, цукор), Україна (зерно пшениці та кукурудзи, рослинні олії), Австралія (зерно пшениці, цукор, яловичина), Канада (рослинні олії, свинина), Малайзія (рослинні олії), Нова Зеландія (яловичина, вершкове масло, сири, сухе незбиране та знежирене молоко). Чинний прогноз експертів ОЕСР-ФАО на наступне

десятиліття показує, що означені тенденції стосовно концентрації ключових позицій на світовому продовольчому ринку в достатньо невеликої кількості держав будуть зберігатися й надалі[4].

При цьому експерти ОЕСР-ФАО відзначають, що на цей період присутність України на зернових ринках буде зберігатися. Очікується, що частка вітчизняного зерна пшениці у світовій торгівлі у 2027 р. становитиме майже 10%, а зерна кукурудзи – до 14%, або відповідно 19,43 та 21,76 млн. т. Також прогнозується збільшення участі України у світовій торгівлі в сегменті рослинних олій – від 6,8 до 8,5%. За вище згаданими прогнозами, експорт рослинної олії з України (переважно соняшникової) протягом 2018–2027 рр. має збільшитися до 8,16 млн. т, або на 50%.

У той же час, Україна не розглядається як вагомий учасник світового продовольчого ринку в частині виробництва яловичини, свинини, сирів, сухого незбираного та знежиреного молока, адже частка вітчизняного експорту цих товарів вже тривалий час не перевищує 1% світової торгівлі. Протягом останнього часу певні перспективи на світовому продовольчому ринку отримали вітчизняне м'ясо птиці та вершкове масло [4].

Практика свідчить, що Україна нині перебуває лише на початковому етапі входження до світових ринків агропромислової продукції, а у вітчизняному експорті продовольства переважає сировинна складова або продукція з незначною доданою вартістю (зернові, рослинні олії, цукор тощо), а експорт готових харчових продуктів не набув суттєвих обсягів, а це зменшує грошові надходження в державу та кількість робочих місць.

Зазначимо, що сукупна частка сільськогосподарських продуктів в експорті Китаю становить 1,6%, Німеччини – 2,7%, Мексики – 4,9%, Франції – 5,9%, США – 6,8%, Канади – 8,9%, Нідерландів – 10,6%, Іспанії – 11,0%, Австралії – 12,1%. Лише у Бразилії та Україні ці частки коливаються в межах 23–24%.

На жаль, сьогодні в державі відсутнє системне бачення стратегії економічного розвитку України, найважливішою складовою якої виступає стабільне забезпечення продовольчої безпеки держави, поточної та перспективної зовнішньоекономічної політики, в тому числі, щодо її участі у світовому продовольчому ринку [4].

Крім того, останнім часом експорт основних вітчизняних сільськогосподарських товарів має суто комерційний приватний характер та залежить головним чином від поточної кон'юнктури взаємовідносин між окремими міжнародними трейдерськими формуваннями. Це не створює позитивних економічних мотивацій для розвитку аграрного підприємництва та в цілому негативно впливає на результати використання таких стратегічно важливих активів, як земельні та водні ресурси, які є найбільшим природним надбанням народу України [4;15]. З іншого боку, зменшення внутрішнього споживання основних вітчизняних продовольчих товарів створює глобальну загрозу здоров'ю громадян України.

Статистичні дані свідчать, що виробництво основних груп агропродовольчої продукції у світі постійно зростає. Якщо обрати за точку відліку 1990 р., то відзначається збільшення урожаю зернових, фруктів, овочів та картоплі [15]. Видається цікавим, що виробництво перерахованих груп продуктів за аналізований період вдалося суттєво наростити в усіх географічних регіонах (Африка, Азія, Північна й Південна Америка, Океанія), за винятком Європи. Обсяги виробництва зернових культур і овочів у цій частині світу зросли ледь помітно, тоді як урожаї фруктів та картоплі взагалі знизилися. При цьому основна частка пропозиції рослинницької продукції традиційно формується в Азії [8].

За результатами, дослідження обсягів, структури та динаміки світової торгівлі з кінця минулого століття до теперішнього часу, за даними The Observatory of Economic Complexity [14] та Світової організації торгівлі (The World Trade Organization) (COT) [13], вченими виділено два різнопланові етапи:

– перший – етап випереджаючого зростання (1995-2008 рр.), упродовж якого сукупний обсяг світової торгівлі невпинно збільшувався за винятком 1998 і 2001 рр., забезпечивши середньорічний приріст на рівні майже 10,3%;

– другий – етап функціональної дестабілізації (з 2009 р. до теперішнього часу), протягом якого середньорічна зміна обсягів світової торгівлі склала лише 0,7%, виникли та поширилися суперечливі динамічні тренди. Так, у 2009 р. відбувся різкий злам підвищувальної тенденції внаслідок впливу світової економічної кризи, що призвело до скорочення обсягів світової торгівлі майже на чверть упродовж лише одного року. Хоч у два наступні роки тренд зростання було відновлено та досягнуто сукупних приростів торгівлі у 2010 та 2011 рр. на рівні 23,3% і 20,3% відповідно, стабільної торговельної динаміки не забезпечено й досі, а середньорічні темпи скорочення торгівлі у 2012-2016 рр. сягнули 2,8-2,9%. У 2017 р. започатковано новий тренд зростання, який продовжувався і в наступні роки [9].

Також спостерігалось зростання в сегментах тваринницької продукції – молока, м'яса та яєць. Синхронне нарощування відбувалося в усіх регіонах планети, крім Європи, де зафіксований спад обсягів виробництва цієї продукції. В Азії, як домінуючому регіоні, сконцентровано 65 % виробництва яєць в натуральному виразі, 42 % м'яса та 41 % молока [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження свідчать, що світова торгівля агропродовольчою продукцією зосереджена навколо найбільших експортерів: ЄС, США, Канади, Бразилії, Австралії, Нової Зеландії. Понад 51% сукупного обсягу сільськогосподарських продуктів поставляється на світові ринки лише десятьма країнами, а ще близько 25% – тринадцятьма порівняно менш потужними експортерами. Формують основний попит на агропродовольчу продукцію десять найбільших імпортерів продукції сільського господарства: Китай, США, Німеччина, Велика Британія, Японія, Франція, Нідерланди, Італія, Бельгія та Канада. За прогнозами експертів ОЕСР-ФАО така тенденція спостерігатиметься і надалі. Незважаючи на те, що виробництво основних груп агропродовольчої продукції у світі постійно збільшується, зростає і кількість населення світу, а отже і потреба в продуктах харчування.

Наслідки епідемії коронавірусу відчули майже всі країни світу, що створило на міжнародних ринках сприятливу кон'юнктуру для виробників сировини, які отримали змогу продавати власну продукцію за вигідними цінами.

На міжнародній арені Україна сьогодні розглядається як вагомий учасник світового продовольчого ринку в частині виробництва та реалізації зерна пшениці, кукурудзи, рослинної олії тощо. На жаль, Україні притаманний сировинно-орієнтований вектор власного експорту. З одного боку, це зміцнює її вплив на міжнародну економіку, з іншого – перетворює її на «сировинного донора» світових ринків. Сьогодні в нашій державі перспективним є потреба досліджень розвитку переробної промисловості аграрної продукції. Постачання на світовий ринок готових продуктів харчування повинно стати одним із важливих орієнтирів зовнішньоекономічної політики держави. Для посилення позицій України на світових агропродовольчих ринках, на наш погляд, потрібно враховувати як внутрішній потенціал сільського господарства нашої держави, так і тенденції розвитку міжнародних ринків.

Досвід показує, що сьогодні Україна, маючи потужний аграрний потенціал, перебуває лише на початковій фазі входження до світових ринків агропродовольчої продукції, тому нам необхідно ретельно відпрацювати механізм і стратегію входження вітчизняних підприємств на зарубіжні ринки, зайняти свою нішу в цих світових структурах, тому проблема потребує подальшого дослідження та пошуку шляхів досягнення успіху в цьому напрямку.

## Список літератури

1. Власов В.І. Глобальна продовольча проблема. Київ: Інститут аграрної економіки, 2001. 506 с.
2. Духницький Б.В. Перспективи зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та країнами Азії. *Економіка АПК*. 2021. №4. С. 68 – 75.
3. Кваша С.М., Григор'єв С.О. Сутність та особливості аграрного ринку. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 8(50). С. 56-59. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_8/13.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_8/13.pdf) (дата звернення 22.10.2021).
4. Кириленко І.Г., Івченко В.С., Дем'янчук В.В. Основні тенденції розвитку світового продовольчого ринку та виробництво продовольства в Україні. *Економіка АПК*. 2018. №9. С. 34 – 45.
5. Кириленко І.Г., Івченко В.С., Дем'янчук В.В. Продовольча безпека України в світлі сучасних тенденцій світової економіки. *Економіка АПК*. 2017. №8. С. 5 – 14.
6. Лукинов І. І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ ст). Київ: Інститут економіки НАНУ, 1997. 455 с. URL: <https://studfiles.net/preview/1098149/> (дата звернення 22.10.2021).
7. Могильний О. М. Аграрна економіка України: "ресурсне прокляття" і чи локомотив розвитку? *Агросвіт*. 2015. № 5. С. 3–10.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 22.10.2021).
9. Патица Н.І. Тенденції та перспективи розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтири для посилення українських позицій. *Економіка АПК*. 2019. №1. С.70.
10. Саблук П. Т, Білорус О. Г., Власов В. І. Глобалізація і продовольство: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ. 2008. 632 с.
11. Сало І.А. Розвиток ринку овочів в Україні. *Економіка АПК*. 2021. №2. С. 41 – 48.
12. Статистична база даних FAOSTAT. URL: <http://www.fao.org/faostat/en> (дата звернення 22.10.2021).
13. Статистичні дані щодо обсягів світової торгівлі в розрізі країн та галузей. Світова організація торгівлі. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/merch\\_trade\\_stat\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/merch_trade_stat_e.htm) (дата звернення 22.10.2021).
14. Total world export. The Observatory of Economic Complexity. URL: [https://atlas.media.mit.edu/ru/visualize/tree\\_map/hs92/export/wld/all/show/.../](https://atlas.media.mit.edu/ru/visualize/tree_map/hs92/export/wld/all/show/.../) (дата звернення: 21.10.2021).
15. Формування глобального і регіонального ринків сільськогосподарської сировини та продовольства / за ред. Лупенко Ю.О., Пугачов М.І., Духницький Б.В. Київ: ННЦ «ІАЕ». 2015. 320 с.

## References

1. Vlasov, V.I. (2001). *Hlobalna prodovolcha problema [Global food problem]*. Kyiv: Instytut ahrarnoi ekonomiky [in Ukrainian].
2. Dukhnytskyi, B.V. (2021). Perspektyvy zovnishnoi torhivli ahroprodovolchoiu produktsiiei mizh Ukrainoiu ta krainamy Azii [Prospects for foreign trade in agri-food products between Ukraine and Asian countries]. *Ekonomika APK – Economics of AIC*, 4, 68 – 75 [in Ukrainian].
3. Kvasha, S.M., & Hryhoriev, S.O. (2016). Sutnist ta osoblyvosti ahrarnoho rynku [Essence and Features of Agricultural Market]. *Visnyk ONU im. Mechnykova – Bulletin of ONU named after Mechnikova, Vol. 21, 8(50)*, 56-59 Retrieved from [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_8/13.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_8/13.pdf) [in Ukrainian].
4. Kyrylenko, I.H., Ivchenko, V.Ie., & Demianchuk, V.V. (2018). Osnovni tendentsii rozvytku svitovoho prodovolchoho rynku ta vyrobnytstvo prodovolstva v Ukraini [Main trends in the development of the world food market and food production in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economics of AIC*, 9, 34 – 45 [in Ukrainian].
5. Kyrylenko, I.H., Ivchenko, V.Ie., & Demianchuk, V.V. (2017). Prodovolcha bezpeka Ukrainy v svitli suchasnykh tendentsii svitovoi ekonomiky [Food security of Ukraine in modern trends of the world economy]. *Ekonomika APK – Economics of AIC*, 8, 5 – 14 [in Ukrainian].

6. Lukinov, I.I. (1997). *Ekonomichni transformatsii (naprykintsy XX st.) [Economic transformations at the end of the 20th century]*. Kyiv: Instytut ekonomiky NANU. Retrieved from <https://studfiles.net/preview/1098149/> [in Ukrainian].
7. Mohylnyi, O.M. (2015). Ahrarna ekonomika Ukrainy: "resursne prokliattia"1 chy lokomotyv rozvytku? [The Agricultural Economy of Ukraine: "Resource Curse"2 or the Engine of Development?]. *Ahrosvit – Agrosvit, Vol. 5*. 3–10 [in Ukrainian].
8. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Patyka, N.I. (2019). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku svitovykh silskohospodarskykh rynkiv yak oriientyry dlia posylennia ukrainskykh pozytsii [Trends and prospects for development of the world agricultural markets as reference points for strengthening of Ukrainian positions]. *Ekonomika APK – Economics of AIC, 1*, 70 [in Ukrainian].
10. Sabluk, P.T., Bilorus, O.H., & Vlasov, V.I. (2008). *Hlobalizatsiia i prodovolstvo [Globalization and food]*. Kyiv: NNTs IAE [in Ukrainian].
11. Salo, I.A. (2021). Rozvytok rynku ovochiv v Ukraini [Vegetable market development in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economics of AIC, 2*, 41 – 48 [in Ukrainian].
12. *Statystychna baza danykh FAOSTAT [FAOSTAT statistical database]*. *www.fao.org*. Retrieved from <http://www.fao.org/faostat/en> [in Ukrainian].
13. Statystychni dani shchodo obsiahiv svitovoi torhivli v rozrizi krain ta haluzei. Svitova orhanizatsiia torhivli [Statistics on world trade by country and industry. Statistics on merchandise trade]. *www.wto.org*. Retrieved from [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/merch\\_trade\\_stat\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/merch_trade_stat_e.htm) [in Ukrainian].
14. Total world export. The Observatory of Economic Complexity. *atlas.media.mit.edu*. Retrieved from [https://atlas.media.mit.edu/ru/visualize/tree\\_map/hs92/export/wld/all/show/.../](https://atlas.media.mit.edu/ru/visualize/tree_map/hs92/export/wld/all/show/.../) [in Ukrainian].
15. Lupenko, Yu.O., Puhachov, M.I., & Dukhnytskyi, B.V. (Eds.). (2015). *Formation of global and regional markets for agricultural raw materials and food*. Kyiv: NNTs «IAE».

**Tetyana Reshytko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **World Agro-Food Markets and the Participation of Ukraine in Them**

The article examines the development trends on the world markets of agro-food products. It is pointed out that the world food market is developing according to the trends of international economic relations, so it mainly reflects their characteristic patterns in a certain period of time. The intensification of globalization and international integration has led to changes in the economies of certain countries and the whole world, as well as it has changed the consumer preferences and tastes of people around the world, so the development of agro-food markets is extremely important.

The countries that form the main demand for agro-food products and comprise the main driving force of world trade in world markets are named. Regularities between the economic development of the country and consumer preferences are revealed. Forecasts on the expected state of the world food market are given and the place of Ukraine in these processes is determined. It is investigated that in the future the presence of our state on world grain markets will be maintained. It is indicated on the segment of Ukraine in the world trade of agricultural goods.

It is emphasized that Ukraine is currently only at the initial stage of entering the world agro-food markets, and domestic food exports are dominated by raw materials or products with low added value (grain, vegetable oil, sugar, etc.), and exports of final food products have not reached significant volumes. The supply of ready-made domestic food products to the world market should become one of the important landmarks of the country's foreign economic policy.

**world agro-food markets, sales of key world food exports, key world exporters**

*Одержано (Received) 28.10.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 10.11.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 336.22

JEL Classification: H25, H71, K34

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).123-130](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).123-130)**О.М. Черновол**, доц., канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Економічна сутність терміну «податкова політика»

Представлено комплексний аналіз терміну «податкова політика» на підставі аналізу як нормативної бази, так і літературних джерел. Акцентовано увагу на дискусійності нормативного визначення податкової політики, що міститься у діючому законодавстві України. Обґрунтовано, що податкова політика є частиною державної політики і має істотний вплив практично на усі сфери суспільного життя, зокрема, економічну, соціальну, політичну. Визначено основні риси, яким повинна відповідати податкова політика, та основні фактори, які необхідно враховувати при визначенні податкової політики. Запропоновано власне бачення визначення економічної сутності терміну «податкова політика».

**податкова політика, податки, економічна політика, державне регулювання, фінансові ресурси держави, система оподаткування, соціально-економічне зростання**

**Е.М. Черновол**, доцент, канд. економ. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## Экономическая суть определения термина «налоговая политика».

Представлен комплексный анализ термина «налоговая политика» на основе анализа как нормативной базы, так и литературных источников. Акцентировано внимание на дискуссионности нормативного определения налоговой политики, которое содержится в действующем законодательстве Украины. Обосновано, что налоговая политика является частью государственной политики и имеет существенное влияние практически на все сферы общественной жизни, в том числе, экономическую, социальную, политическую. Определены основные черты, которым должна отвечать налоговая политика, и основные факторы, которые необходимо учитывать при определении налоговой политики. Представлено собственное видение экономического содержания термина «налоговая политика».

**налоговая политика, налоги, экономическая политика, государственное регулирование, финансовые ресурсы государства, система налогообложения, социально-экономический рост**

**Постановка проблеми.** Податкова політика будь-якої країни є одним з головних інструментів впливу на фінансову діяльність держави, в цілому, та на економічну стабільність, зокрема. Податкова політика тісно пов'язана з виконанням державою покладених на нею обов'язків, зокрема у таких сферах як: формування податкової системи, стимулювання або дестимулювання інвестиційної діяльності та створення адекватного середовища для ведення бізнесу, розподіл та перерозподіл доходів між усіма верствами населення і багато іншого. Низький рівень розробки податкової політики, її непрозорість, незрозумілість, складність застосування в результаті можуть призвести до фінансової нестабільності або економічної кризи країни. Податкова політика явище складне і багатогранне і впливає на всі сфери соціально-економічного функціонування держави (формування бюджету, ціноутворення, грошово-кредитна політика). Саме з цим і пов'язана така різноманітність думок щодо сутності її визначення серед науковців. Саме цим і визначається актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ґрунтовні дослідження даної тематики проведені А. Крисоватим у його роботі «Податкова політика України: концептуальні засади теорії та практики [11]. Також вивченням питань визначення податкової політики та принципів реалізації займалися такі вітчизняні вчені, як

В. Андрушенко, О. Василик, Ю. Іванов [8], Я. Литвиненко, П. Мельник, В.М. Опарін, Г.О. П'ятаченко [17], А. Поддєрьогін, Л. Сидельнікова [21], А. Соколовська [22], Л. Тарангул, В. Федосов, С. Юрій [26]. У закордонній літературі дослідження питань податкової політики відображено у працях таких науковців, як Ш. Бланкарт, А. Вагнер, А. Зіденберг, Дж. Кейнс, А. Лаффер, Л. Лебедева, І. Майбуров, У.Петті, Т. Позняков, В. Пушкарьова, Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Стігліц. Серед авторів публікацій останніх років по даному питанню варто зазначити таких, як Касьяненко Л.М., Чайка В.В., Марушак А., Олексій У., Рижов В.В., Стукаленко В.А. [10; 14; 18; 23]. Разом з тим, визначення терміну «податкова політика» залишається дискусійними, що, в свою чергу, впливає на визначення її змісту, основних важелів та напрямів. Дана проблема і визначила цільову спрямованість представленої дослідження.

Постановка завдання. Метою є дослідження теоретичних і методологічних основ визначення терміну «податкова політика» задля представлення авторського бачення даного поняття.

Виклад основного матеріалу. Термін «податкова політика» – один з найпоширеніших і таких, що часто використовується у багатьох сферах економічної науки. Незважаючи на це, у вітчизняному законодавстві відсутнє офіційне трактування даного поняття, що наочно проілюстровано таблицею 1.

Таблиця 1 – Згадування терміну «податкова політика» у нормативних документах

Нормативний документ	Зміст документа у частині податкової політики
Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96">https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96</a>	У статтях 67, 92, 143 зазначається про обов'язок кожного громадянина сплачувати податки, про встановлення системи оподаткування та податків виключно законами України та про встановлення переліку місцевих податків органами місцевого самоврядування відповідно
Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17</a>	Регулює відносини в сфері податків і зборів та визначає вичерпний перелік зборів та податків, що установлені в Україні. В цьому кодифікованому законі також йде мова про порядок адміністрування податків і зборів, платників податків і зборів, повноваження контролюючих органів, компетенцію та обов'язки посадових осіб при здійсненні податкового контролю, а також визначена відповідальність таких осіб при порушенні податкового законодавства.
Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15</a>	Серед основних напрямів економічної політики держави (стаття 10) виділяється і податкова політика, яка спрямована на забезпечення економічно обґрунтованого податкового навантаження на суб'єктів господарювання, стимулювання суспільно необхідної економічної діяльності суб'єктів, а також дотримання принципу соціальної справедливості та конституційних гарантій прав громадян при оподаткуванні їх доходів [4]
Закон України «Про Кабінет міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII (зі змінами та доповненнями). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18</a>	Зокрема у статті 20 зазначається, що серед основних повноважень Кабінету Міністрів України у сфері фінансів, економіки, зайнятості та трудової міграції населення відзначається і забезпечення проведення державної фінансової та податкової політики.

## Продовження таблиці 1

Положення про Державну фіскальну службу України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 21.05.2014 № 236 (зі змінами та доповненнями). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-%D0%BF#Text</a>	Державна фіскальна служба як орган виконавчої влади здійснює реалізацію податкової політики в державі, вносить пропозиції щодо її формування, здійснює адміністрування податків і зборів, контроль за дотриманням податкового законодавства і т.і.
Положення про Міністерство фінансів України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 № 375 (зі змінами та доповненнями). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text</a>	У п.3 зазначається, що одним із завдань Міністерства фінансів є забезпечення формування і реалізації єдиної державної податкової та митної політики

Джерело: авторська розробка

Виходячи з проведеного дослідження нормативної бази, можна зробити висновок, що жоден з перелічених вище нормативних правових актів не містить визначення терміну «державна податкова політика». Тому логічним у цій ситуації є подальше дослідження трактування даного терміну.

Трактувань поняття «податкова політика» в літературних джерелах існує чимало, деякі з них наведемо у табл. 2 для проведення більш глибокого та наочного аналізу даного терміну.

Таблиця 2 – Визначення терміну «податкова політика» у вітчизняних літературних джерелах

Джерело	Визначення
Федосов В.М., Опарін В.М., П'ятаченко Г.О. [17]	Податкова політика – це діяльність держави у сфері встановлення і стягнення податків, зокрема, з формування державних доходів за рахунок постійних (податків) та тимчасових (позик) джерел, встановлення видів податків, платників, об'єктів, ставок, пільг, термінів і механізму зарахування.
Василик О.Д. [3]	Податкова політика – це державна політика оподаткування юридичних та фізичних осіб. Її метою є формування державного бюджету за одночасного стимулювання ділової активності підприємців. Реалізація здійснюється через систему податків, податкових ставок і податкових пільг
Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. [8]	Податкова політика – це система відносин, які складаються між платниками податків і державою, а також стратегія їх дій у різних умовах ведення господарства і різних економічних системах.
Соколовська А.М.[22]	Сучасна податкова політика полягає у встановленні і зміні елементів податкової системи (різновидів податків, ставок, структури, суб'єктів, об'єктів оподаткування, пільг тощо) для забезпечення надходжень до бюджету, достатніх для виконання державою покладених на неї функцій і стимулювання економічного зростання.
Юрій С, М. Бексид Й. М. [26]	Податкова політика — діяльність держави в сфері встановлення, правового регламентування та організації збору податків і податкових платежів у централізовані фонди грошових ресурсів
Ісанщина Г.Ю. [9]	Податкова політика — це система дій, які проводяться державою в галузі податків і оподаткування
Данілов О.Д., Флісак Н.П. [5]	Податкова політика — система заходів, які проводяться урядом країни щодо вирішення певних коротко і довгострокових завдань, які стоять перед суспільством, за допомогою системи оподаткування
Рябушка Л.Б., Веремчук Д.В. [19]	Сутність бюджетно-податкової політики виявляється в сукупності правових, фінансових і організаційних заходів держави у сфері регулювання бюджетних і податкових відносин, які спрямовані на формування і використання фінансових ресурсів у системі регулювання економічного розвитку країни
Крисоватий А.І. [11]	Податкова політика — діяльність держави у сферах запровадження, правового регламентування та організації справляння податків і податкових платежів, які є знаряддям розподілу і перерозподілу частини валового внутрішнього продукту та формування централізованих фондів грошових ресурсів держави

## Продовження таблиці 2

Онищенко В.А. [15]	Податкова політика являє собою систему державних заходів в області регулювання оподаткування. Її зміст і мета зумовлені соціально-економічним ладом суспільства, стратегічними цілями, які визначають розвиток національної економіки, соціальними групами, що стоять при владі та міжнародними зобов'язаннями в сфері державних фінансів
Майбуров І, Черник Д. [13]	Податкова політика — це складова частина економічної політики держави, спрямована на формування податкової системи, що забезпечує економічне зростання, сприяє гармонізації економічних інтересів держави та платника податків з урахуванням соціально-економічної ситуації в країні
Удяк В.І. [25]	Податкова політика є одним із конкретних напрямів державної діяльності, яка проводиться органами держави, наділеними спеціальною компетенцією у одній із сфер суспільного життя – сфері оподаткування
Куценко Т.Ф. [12]	Податкова політика - це політика держави в сфері оподаткування, яка передбачає маніпулювання податками для досягнення певних цілей
Петрович Й. [16]	Податкова політика полягає у встановленні видів та ставок податків, організації системи їхнього збору шляхом визначення методів і термінів безповоротного вилучення державою частини грошових доходів фірм, організацій, населення
Дикань Л.В., Воїнова Т.С., Бережний Є.Б. [7]	Податкова політика - це сукупність заходів держави щодо впровадження системи податків і конкретних форм та методів їх справляння, що відповідають конкретним історичним умовам і враховують традиції і менталітет нації
Бодюк А.В. [2]	Податкова політика - це формування і застосування затверджених на законодавчому рівні економічних інструментів і відповідних рішень, призначених сприяти зростанню надходження платежів до бюджету, а також врахування змін чинної податкової системи, визначення механізму обчислення, сплати і зарахування платежів до бюджетів.
Бечко П.К. [1]	Податкова політика держави – це діяльність держави у сфері встановлення, правового регламентування та організації справляння податків і податкових платежів у централізовані фонди грошових ресурсів держави
Сідельнікова Л.П., Костіна Н.М. [21]	Податкова політика – це поєднання об'єктивної економічної категорії податків, реального стану системи економічних відносин у державі та суб'єктивності податкової діяльності як сукупності конкретних дій, рішень різних органів, гілок і рівнів державної влади.
Сердюк О.М., Заревчачка Т.В. [20]	Податкова політика – це система спрямованих дій та певних економічних, правових і організаційно-контрольних урядових заходів для досягнення визначених завдань, що стоять перед суспільством, за допомогою податкової системи країни
Деєва Н.М., Редіна Н.І., Дулік Т.О. [15]	Податкова політика – це діяльність держави у сфері встановлення і стягнення податків з метою забезпечення економічного зростання та матеріального добробуту громадян.
Д.В. Веремчук. [4]	Податкова політика держави – це сукупність правових, економічних і організаційних заходів держави у сфері оподаткування щодо регулювання податкових відносин, які направлені на забезпечення надходжень податків до централізованих фондів грошових ресурсів держави й стимулювання економічного зростання за допомогою податкової системи. Вона визначається ступенем впливу держави на соціально-економічні процеси і змінюється під впливом інтеграційних процесів, що відбуваються у світогосподарських зв'язках.

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, на підставі наведеної таблиці і дослідження різних підходів до визначення терміну «податкова політика» можна зробити такі висновки:

- податкова політика здійснюється виключно державою (державними органами управління) у сфері оподаткування;
- податкова політика регулює податкові відносини за допомогою різних заходів: економічних, правових, організаційних, соціальних, контрольно-

адміністративних;

- головна спрямованість податкової політики – це забезпечення податкових надходжень;
- незважаючи на свою фіскальну спрямованість податкова політика повинна забезпечувати та стимулювати економічне зростання;
- податкова політика повинна забезпечувати взаємодію між державою та господарюючими суб'єктами;
- податкова політика є одним з елементів загальної фінансової (економічної) політики держави як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі;
- реалізація податкової політики здійснюється в межах податкової системи держави за допомогою її елементів;
- податкова політика регламентується виключно законами держави.

Крім того, як вірно зазначають автори [2], податкову політику можна розглядати з точки зору двох станів: статичної та динамічної. У першому випадку мається на увазі концептуальна основа, теоретичні ідеї та положення податкової політики, а у другому – різноманітні дії суб'єктів, які спрямовані на вирішення та розв'язання конкретних завдань у сфері оподаткування.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, узагальнивши все вищенаведене, при визначенні поняття податкової політики та його характеристики необхідно враховувати наступні фактори:

1. Діяльність держави у сфері оподаткування є однією з основних складових економічної політики в цілому.

2. Результатом проведення державної податкової політики повинно бути задоволення інтересів обох сторін: з одного боку – держави, що полягає у формуванні бюджетів різних рівнів для забезпечення соціально-економічного розвитку країни, з іншого боку – всіх членів суспільства (громадян) для фактичної реалізації своїх прав і свобод наданих їм державою.

3. На всіх етапах здійснення державної податкової політики завжди існує ймовірність конфлікту інтересів сторін, оскільки заходи держави у сфері податків обумовлюються соціально-економічним устроєм суспільства, соціально-економічними групами при владі.

4. Наслідки реалізації податкової політики суттєво впливають на загальний розвиток національної економіки і мають соціально-економічний ефект.

Таким чином, податкова політика - це діяльність держави у сфері оподаткування, яка за допомогою економічних, організаційних, правових та соціальних важелів впливу здійснює цю діяльність і в результаті забезпечує надходження податків до централізованих грошових ресурсів держави і регулює економічне зростання за допомогою елементів податкової системи. Перспективами подальших досліджень є аналіз та оцінка ефективності податкової політики в сучасних умовах, дослідження впливу різних економічних теорій на базі яких і сьогодні побудована податкова політика.

## Список літератури

1. Бечко П.К. Податкова система: навчальний посібник. Київ: центр навчальної літератури, 2006. 368с.
2. Бодюк А.В. Податкова політика: шляхи її реалізації. *Фінанси України*. 2002. №2. С.82-89
3. Василик О. Податкова система України. Київ: поліграфкнига, 2004. 478 с.
4. Веремчук Д.В. Сутність податкової політики та її роль у державному регулюванні економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. Вип. 28. С. 37-45.

5. Данілов О.Д., Флісак Н.П. Податкова система і шляхи її реформування: навч. посібник. Київ: парламентське видавництво, 2001. 461с.
6. Дикань Л.В., Воїнова Т.С., Бережний Є.Б. Деякі аспекти оподаткування в Україні. *Фінанси України*. 1999. №4. С. 107-115.
7. Иванов Ю. Современные проблемы налоговой политики. Харків.: ИНЖЕК, 2006. 328 с.
8. Ісаншина Г.Ю. Податковий менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 457с.
9. Касьяненко Л. М., Вікторівна Ч. В. Теоретико-правові засади визначення поняття «податкова політика». *Редакційна колегія*. С. 271-273
10. Крисоватий, Андрій Ігорович. Податкова політика України : концептуальні засади теорії та практики: дис. ... д-ра екон. наук : 08.04.01 / ТДЕУ. Тернопіль, 2006. 437 с.
11. Куценко Т.Ф. Бюджетно-податкова політика: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2002. 353с.
12. Майбуров И. Теория налогообложения. Продвинутый курс: учеб. для магистрантов, обучающимся по спец. «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет», «Анализ и аудит».М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2011.591 с.
13. Марущак А., Олексій У. Науково-нормативні підходи до визначення податкової політики. *Юридичний вісник*. 2021. №.1.С. 101-107.
14. Онищенко В.А. Податковий контроль (основи, організація). *Вісник податкової служби України*. 2002. С. 7-15
15. Оподаткування в Україні/ за ред. Н.І. Редіної. Київ: центр учбової літератури, 2009. 544с
16. Петрович Й. Проблеми розвитку та шляхи вдосконалення податкової політики України. *Банківська справа*. 2000. №6. С. 43-51
17. Податкова система України / за ред. Федосова В.М. Київ: Либідь, 1994. 561с
18. Рижов В. В. Податкова політика та фінансова політика: етимологія понять. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: зб.матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С.199-201.
19. Рябушка Л.Б., Веремчук Д.В. Бюджетно-податкова політика в системі регулювання економічного розвитку держави. *Вісник Сумського державного університету*. 2008. № 3. С. 182–187.
20. Сердюк О.М., Заревчацька Т.В. Податкова система (практикум): навч.посібник. Київ.: центр учбової літератури, 2007. 328с
21. Сідельникова Л.П., Костіна Н.М. Податкова система: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: Видавництво Ліра-К, 2013. 604с.
22. Соколовська А. Основи теорії податків: навч. посібник. Київ, 2010. 326 с.
23. Сосновський І. С. Податкова політика держави: дефініція, складові, засоби реалізації. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. №. 5. С. 38-42.
24. Стукаленко В. А. Підходи до визначення категорії «податкова політика». *Проблемні аспекти функціонування фінансової системи України в умовах дестабілізаційних процесів*. 2018. С. 56-73.
25. Удяк В.І. Сутність податкової політики як правової категорії. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2013. № 2. С. 114–119.
26. Юрій С.І., Бексид Й.М. Бюджетна система України: навч. посібн. Київ : НІОС, 2000. 396 с.

## References

1. Bechko, P.K. (2006). *Podatkova systema [Tax System]*. Kyiv: tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
2. Bodiuk, A.V. (2002). Podatkova polityka: shliakhy ii realizatsii [Tax policy: ways of implementation]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 82-89 [in Ukrainian].
3. Vasylyk, O. (2004). *Podatkova systema Ukrainy [Tax system of Ukraine]*. Kyiv: polihrafknyha [in Ukrainian].
4. Veremchuk, D.V. (2010). Sutnist podatkovoi polityky ta yii rol u derzhavnomu rehuliuванні ekonomiky [The essence of tax policy and its role in state regulation of the economy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy - Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine, Vol. 28*, 37-45 [in Ukrainian]
5. Danilov, O.D., & Flisak, N.P. (2001). *Podatkova systema i shliakhy yii reformuvannia [Tax policy and ways to reform it]*. Kyiv: parlamentske vydavnytstvo [in Ukrainian].
6. Dykan L.V., Voinova T.S., Berezhnyi Ye.B. (1999). Deiaki aspekty opodatkovannia v Ukraini [Some aspects of taxation in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, 107-115 [in Ukrainian]
7. Yvanov, Yu. (2006). *Sovremennye problemy nalohovoi polytyky [Modern problems of tax policy]*. Kharkiv: YNZhEK [in Russian].
8. Isanshyna, H.Iu. (2003). *Podatkovi menedzhment [Tax management]*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

9. Kasianenko, L.M., Viktorivna Ch.V. (2017). Teoretyko-pravovi zasady vyznachennia poniattia «podatkova polityka» [Theoretical and applied principles of defining the concept of "tax policy"]. *Redaktsiina kolehiia – Editorial board*, 271-273 [in Ukrainian].
10. Krysovatyi, A.I. (2006). Podatkova polityka Ukrainy: kontseptualni zasady teorii ta praktyky [Tax policy of Ukraine: conceptual principles of theory and practice]. *Doctor's thesis*. Ternopil [in Ukrainian].
11. Kutsenko, T.F. (2002). *Biudzhethno-podatkova polityka [Fiscal policy]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Maiburov, Y. (2011). *Teoriya nalohooblozhenyia [The theory of taxation]*. M.:IuNYTY – DANA [in Russian].
13. Marushchak, A., & Oleksii, U. (2021). Naukovo-normatyvni pidkhody do vyznachennia podatkovoi polityky [Nuclear-normative approaches to the definition of tax policy]. *Yurydychnyi visnyk - Legal Bulletin*, 1, 101-107 [in Ukrainian].
14. Onyshchenko, V.A. (2002). Podatkovyi kontrol (osnovy, orhanizatsiia) [Tax control (basics, organization)]. *Visnyk podatkovoi sluzhby Ukrainy - Bulletin of the Tax Service of Ukraine*, 7-15 [in Ukrainian].
15. Redina, N. (Eds.). (2009). *The taxation in Ukraine*. Kyiv: tsentr uchbovoi literatury.
16. Petrovych, Y. (2000). Problemy rozvytku ta shliakhy vdoskonalennia podatkovoi polityky Ukrainy. [Problems of development and ways to improve the tax policy of Ukraine]. *Bankivska sprava – Banking*, 6, 43-51 [in Ukrainian].
17. Fedosov, V. (Eds.). (1994). *The tax system of Ukraine*. Kyiv: Lybid.
18. Ryzhov, V.V. (2020). Podatkova polityka ta fiskalna polityka: etymolohiia poniat [Tax policy and fiscal policy: the etymology of concepts]. Development strategy of Ukraine: financial, economic and humanitarian aspects: *VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. - 7 International scientific-practical conference* (pp.199-201). Kyiv: «Informatsiino-analitychne ahentstvo» [in Ukrainian].
19. Riabushka, L.B., & Veremchuk, D.V. (2008). Biudzhethno-podatkova polityka v systemi rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Fiscal policy in the system of regulating the economic development of the state]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu - Bulletin of Sumy State University*, 3, 182–187 [in Ukrainian].
20. Serdiuk, O.M., & Zarevchatska, T.V. (2007). *Podatkova systema (praktykum) [Tax system: workshop]* Kyiv: tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
21. Sidelnikova, L.P., & Kostina, N.M. (2013). *Podatkova systema [The tax system]*. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. [in Ukrainian].
22. Sokolovska, A. (2010). *Osnovy teorii podatkiv [Fundamentals of tax theories]*. Kyiv [in Ukrainian].
23. Sosnovskiy, I.S. (2013). Podatkova polityka derzhavy: definitsiia, skladovi, zasoby realizatsii [State tax policy: definition, components, means of implementation]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii - Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, 5, 38-42 [in Ukrainian].
24. Stukalenko, V.A. (2018). Pidkhody do vyznachennia katehorii «podatkova polityka» [Approaches to defining the category of tax policy]. Problematic aspects of the functioning of the financial system of Ukraine in the conditions of destabilization processes: *VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. - 7 International scientific-practical conference* (pp. 56 73). Odesa [in Ukrainian].
25. Udiak, V.I. (2013). Sutnist podatkovoi polityky yak pravovoi katehorii [The essence of tax policy as a legal category]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo) - Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)*, 2, 114–119 [in Ukrainian].
26. Iurii, S.I., & Beksyd, Y.M. (2000). *Biudzhethna systema Ukrainy [Budget system of Ukraine]*. Kyiv : NIOS [in Ukrainian].

**Olena Chernovol**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Economic Essence of the Definition of the Term "Tax Policy"**

The article comprehensively considers the definition of the term "tax policy". The study was conducted on the basis of analysis of both the regulatory framework and literature sources. It is established that despite the large number of interpretations of the term "tax policy", it still remains quite controversial. Emphasis is placed on the inadequacy of the normative definition of tax policy contained in the current legislation of Ukraine.

It is established that tax policy is part of public policy and has a significant impact on virtually all spheres of public life, in particular: economic, social, political. Various definitions of tax policy have been studied and on this basis the main features of tax policy should be determined, the main of which are: the implementation of tax policy exclusively by the state; legislative regulation; fiscal orientation; stimulating economic growth; ensuring the interests of the state and the rights and freedoms of citizens.

The main factors that need to be taken into account when determining tax policy are identified, in particular: the activities of the state in the field of taxation are one of the main components of economic policy in general; the result of state tax policy should be to meet the interests of both parties: on the one hand - the state, which consists in the formation of budgets at various levels to ensure socio-economic development, on the other - all members of society (citizens) for the actual realization of their rights and freedoms granted to them by the state; at all stages of the implementation of state tax policy there is always the possibility of conflict of interest of the parties, as state measures in the field of taxes are determined by the socio-economic structure of society, socio-economic groups in power; the consequences of the implementation of tax policy significantly affect the overall development of the national economy and have a socio-economic effect.

Own vision on the definition of the economic essence of the term "tax policy", namely: tax policy is the activity of the state in the field of taxation, which through economic, organizational, legal and social levers of influence carries out this activity and as a result ensures the receipt of taxes resources of the state and regulates economic growth through elements of the tax system.

**tax policy, taxes, economic policy, state regulation, financial resources of the state, taxation system, social-economic growth**

*Одержано (Received) 23.04.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 338.3.002.3**

**JEL Classification: D01, D21, D25**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).9-16](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).9-16)

**С.С. Сущенко, асп.**

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

## **Забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств на основі когеренції їх інтересів**

В статті розглянуто можливості та особливості інтегративної взаємодії малих та великих підприємств. Обґрунтовано необхідність забезпечення інтегративної взаємодії різновеликих підприємств на основі когеренції їх інтересів. Когеренцію економічних інтересів малих та великих підприємств визначено як необхідну та достатню умову забезпечення інтегративності їхньої взаємодії. Наведено основні сфери та форми інтеграції малих і великих підприємств. Показано можливості урахування взаємних очікувань і можливостей виникнення певних протиріч економічних інтересів малих та великих підприємств в процесі взаємодії. Надано визначення та запропоновано структуру потенціалу взаємодії малих та великих підприємств та етапи його формування.

**інтегративна взаємодія, малі та великі підприємства, інтегративність, когеренція, економічний інтерес, потенціал**

**С.С. Сущенко, асп.**

*Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, г. Харьков, Украина*

## **Обеспечение интегративного взаимодействия малых и больших предприятий на основе когеренции их интересов**

В статье рассмотрены возможности и особенности интегративного взаимодействия малых и крупных предприятий. Обоснована необходимость обеспечения интегративного взаимодействия различных предприятий на основе когеренции их интересов. Когеренция экономических интересов малых и крупных предприятий определена как необходимое и достаточное условие обеспечения интегративности их взаимодействия. Приведены основные сферы и формы интеграции малых и крупных предприятий. Показаны возможности учета взаимных ожиданий и возможностей возникновения определенных противоречий экономических интересов малых и крупных предприятий в процессе взаимодействия. Даны определения и предложена структура потенциала взаимодействия малых и крупных предприятий и этапы его формирования.

**интегративное взаимодействие, малые и крупные предприятия, интегративность, когеренция, экономический интерес, потенциал**

The main factors that need to be taken into account when determining tax policy are identified, in particular: the activities of the state in the field of taxation are one of the main components of economic policy in general; the result of state tax policy should be to meet the interests of both parties: on the one hand - the state, which consists in the formation of budgets at various levels to ensure socio-economic development, on the other - all members of society (citizens) for the actual realization of their rights and freedoms granted to them by the state; at all stages of the implementation of state tax policy there is always the possibility of conflict of interest of the parties, as state measures in the field of taxes are determined by the socio-economic structure of society, socio-economic groups in power; the consequences of the implementation of tax policy significantly affect the overall development of the national economy and have a socio-economic effect.

Own vision on the definition of the economic essence of the term "tax policy", namely: tax policy is the activity of the state in the field of taxation, which through economic, organizational, legal and social levers of influence carries out this activity and as a result ensures the receipt of taxes resources of the state and regulates economic growth through elements of the tax system.

**tax policy, taxes, economic policy, state regulation, financial resources of the state, taxation system, social-economic growth**

*Одержано (Received) 23.04.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**УДК 338.3.002.3**

**JEL Classification: D01, D21, D25**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).130-140](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).130-140)

**С.С. Сущенко, асп.**

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

## **Забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств на основі когеренції їх інтересів**

В статті розглянуто можливості та особливості інтегративної взаємодії малих та великих підприємств. Обґрунтовано необхідність забезпечення інтегративної взаємодії різновеликих підприємств на основі когеренції їх інтересів. Когеренцію економічних інтересів малих та великих підприємств визначено як необхідну та достатню умову забезпечення інтегративності їхньої взаємодії. Наведено основні сфери та форми інтеграції малих і великих підприємств. Показано можливості урахування взаємних очікувань і можливостей виникнення певних протиріч економічних інтересів малих та великих підприємств в процесі взаємодії. Надано визначення та запропоновано структуру потенціалу взаємодії малих та великих підприємств та етапи його формування.

**інтегративна взаємодія, малі та великі підприємства, інтегративність, когеренція, економічний інтерес, потенціал**

**С.С. Сущенко, асп.**

*Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, г. Харьков, Украина*

## **Обеспечение интегративного взаимодействия малых и больших предприятий на основе когеренции их интересов**

В статье рассмотрены возможности и особенности интегративного взаимодействия малых и крупных предприятий. Обоснована необходимость обеспечения интегративного взаимодействия различных предприятий на основе когеренции их интересов. Когеренция экономических интересов малых и крупных предприятий определена как необходимое и достаточное условие обеспечения интегративности их взаимодействия. Приведены основные сферы и формы интеграции малых и крупных предприятий. Показаны возможности учета взаимных ожиданий и возможностей возникновения определенных противоречий экономических интересов малых и крупных предприятий в процессе взаимодействия. Даны определения и предложена структура потенциала взаимодействия малых и крупных предприятий и этапы его формирования.

**интегративное взаимодействие, малые и крупные предприятия, интегративность, когеренция, экономический интерес, потенциал**

**Постановка проблеми.** В даний час вітчизняна і світова економіка зазнають серйозних трансформацій, пов'язаних із глобальними викликами. Це вимагає пошуку нових рішень щодо перетворення економічних систем та активізації інноваційної діяльності на мікрорівні. Відповідно до даної логіки змін має відбуватися і розвиток взаємодії малих та великих підприємств, зокрема її інтегративна складова.

Підвищення рівня турбулентності зовнішнього середовища та загострення конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання створення нових типів об'єднань та форм взаємодії, зокрема інтегративних утворень. При цьому серед основних цілей та мотивів створення таких інтегративних утворень, особливо між малими та великими підприємствами, слід виділити такі:

зниження рівня транзакційних витрат та підвищення ефективності функціонування взаємодіючих підприємств за рахунок їх спільної зацікавленості у кінцевому результаті та когеренції економічних інтересів;

полегшення та пришвидшення доступу до фінансових ресурсів для реалізації господарсько-виробничої програми завдяки забезпеченню централізованого контролю за їх використанням;

зменшення рівня ризикованості реалізації фінансово-господарської діяльності, масштабних проектів,

Вивчення та аналіз основних цілей, умов та мотивів створення будь-якого інтегративного утворення є важливим етапом організації такого роду взаємодії між малими та великими підприємствами. Однак, питання визначення необхідності та доцільності участі у спільній діяльності, процес відбору партнерів по взаємодії, забезпечення урахування їх власних та спільних економічних інтересів залишаються недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці забезпечення та організації інтеграційної взаємодії підприємств, її теоретико-методологічним та практичним аспектам, присвячено наукові праці багатьох вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних. Зокрема, слід відзначити, дослідження таких науковців, як Алексєєв І. [1], Амоша О. [2], Ансофф І. [10], Бузько І. [3], Варналій З. [4; 5], Друкер П. [11], Кизим М. [6], Портер М. [12], Сущенко О. [9; 13], Томпсон А. [14] та ін.

Однак при цьому, питання забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств на основі когеренції їх інтересів залишаються недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасних аспектів і практики інтеграційної взаємодії підприємств та розробка принципових засад забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств на основі когеренції їх інтересів.

**Виклад основного матеріалу.** Незважаючи на високі темпи інтеграції багатьох галузевих та регіональних утворень, що сформовано на її основі, все ж такі мають проблеми. Серед них відзначаються такі, як низька ефективність діяльності інтеграційних утворень, необхідність їх реорганізації та у ряді випадків переділу власності, небезпека розпаду міжфірмової структури, що в результаті може призвести до зміни конфігурації компаній. До того ж слід враховувати, що діяльність підприємства, що входить до інтегративного утворення може вважатися ефективною лише за умов сприяння досягненню цілей інших підприємств, які входять до цього утворення, не лише тільки власних. За умов відсутності виконання такої умови можливим є закономірне виникнення дезінтеграційних процесів, які базуватимуться на внутрішньо системних конфліктах та можуть призвести до розпаду інтегративного утворення.

Інтеграція як форма концентрації виробництва та капіталу спостерігається у всіх сферах економічної діяльності, оскільки закономірно великим інтегрованим компаніям легше адаптуватися до умов ринкового середовища, що стрімко змінюється; знизити ризики невизначеності; консолідувати інвестиційні ресурси; забезпечити виживаємість, стабільність та ефективність функціонування компанії; отримати синергетичний ефект завдяки зростанню ринкового потенціалу; знизити трансакційні витрати та ін. У сучасних умовах спеціалізація підприємства неминуче призводить до розвитку та інтеграції малих та великих підприємств, у таких формах як субпідряд, франчайзинг, лізинг, венчурна діяльність, інтрапренерство т.ін.

У категоріальному аспекті інтеграція суб'єктів господарювання представляє собою сукупність організаційно-економічних відносин між господарюючими суб'єктами, що взаємодіють у складі інтегрованої структури на координаційних або субординаційних началах з приводу встановлення стійких взаємодій, що повторюються, в процесах організації виробництва, праці та управління, обміну результатами виробництва з метою гармонізації економічних інтересів, досягнення синергетичного ефекту при спільній діяльності та взаємовідносин із зовнішніми контрагентами, включаючи державні установи.

Однією з параметральних категорій інтеграції, що визначає властивості цілісності взаємодіючих суб'єктів, є інтегративність. Завдяки інтегративності виникають відносини спільності окремих складових в процесі їх взаємодії, створюється їх відповідна цілісність. При цьому найважливішим питанням стає не виникнення цієї властивості, а її збереження в процесі подальшого розвитку взаємодії. Саме тому до інтегративних слід відносити чинники, що є для суб'єктів взаємодії системоутворюючими, як от їх неоднорідність та протилежність. Відповідно до спрямованості даного дослідження, інтегративність представляє собою ступінь єдності, цілісної спільності підприємств, що входять до інтегративного утворення, один з одним.

Під інтегративною взаємодією малих та великих підприємств слід розуміти організацію та налагодження когерентних зв'язків та спільних дій підприємств-партнерів на основі спільного використання їх потенціалу з метою досягнення спільних цілей та економічних інтересів із формуванням цілісної інтегрованої системи.

Найважливішим чинником ефективної організації інтегративної взаємодії малих та великих підприємств, на якому вона має базуватися, є наявність спільних економічних інтересів та їх відповідна когеренція. Саме спільні економічні інтереси, їх когеренція, є проявом розвитку відносин взаємодії малих та великих підприємств. Тому виявлення та аналіз когерентних економічних інтересів взаємодіючих підприємств дозволяє виявити не тільки їх зміст та потреби їхніх підприємств-носіїв, а й визначити можливі способи та шляхи їх реалізації.

Як економічна категорія економічний інтерес представляє собою реальний, зумовлений відносинами власності та принципом економічної вигоди мотивів і стимулів соціальних дій щодо задоволення динамічних систем індивідуальних потреб [8].

С.В. Мочерний визначив економічний інтерес, як усвідомлення економічних потреб окремих людей, соціальних верств, груп та класів, що є формою відносин економічної власності, і, у свою чергу, знаходять свій вияв у поставлених цілях, конкретних завданнях та діях щодо їх досягнення [7].

Стосовно спрямованості даного дослідження слід зазначити, що спільні економічні інтереси взаємодіючих малих та великих підприємств мають бути взаємообумовленими та взаємопов'язаними, тобто когерентними. Відповідно до цього

господарсько-економічні відносини підприємств в процесі їх взаємодії забезпечують максимальну ефективність їх спільної діяльності та створюють економічний базис організації їх інтегративної взаємодії.

Когеренція (від лат. *cohaerentia* - поєднаність, зчеплення, примикання) означає взаємопов'язаність, узгодженість будь-яких процесів та явищ. Принцип когерентності полягає у твердженні, що все, що існує, знаходиться у взаємозв'язку. Когеренція є проявом системних властивостей об'єкта, своєрідним виразом антиномії частини і цілого.

Слід зазначити, що об'єктивна природа економічних інтересів передбачає їх змінність, вони не є статичними у часі та трансформуються певним чином під впливом різноманітних факторів, зміною умов господарювання та типу потреб їх носіїв. Відповідним чином на їх зміст впливає і взаємодія малих та великих підприємств, розвиток якої відображається на потребах, інтересах та пріоритетах суб'єктів господарювання.

Підґрунтям розмаїття та єдності економічних інтересів малих та великих підприємств є загальні потенційні протиріччя загальноекономічної системи інтересів, зокрема особистих, колективних, суспільних, регіональних, національних та інтересів суб'єктів господарювання відповідно до ієрархії їх виникнення та здійснення. Виникнення таких протиріч є цілком природним, оскільки є результатом взаємодії суб'єктів господарювання у сформованому механізмі їх реалізації. Очевидно, що подальше загострення таких протиріч може призвести до значного розбалансування системи економічних інтересів та порушення зв'язків взаємодіючих суб'єктів. Відповідно до цього необхідним є відновлення балансу та підтримання рівня його оптимального співвідношення із протиріччям економічних інтересів взаємодіючих підприємств, що представляється можливим за рахунок когеренції економічних інтересів. Основою когеренції економічних інтересів малих та великих підприємств є забезпечення ефективної організації та взаємовигідної їх взаємодії, підґрунтя якої складає взаємозалежність та взаємопотреба одне в одному при здійсненні спільної діяльності.

Наявність підприємств, що мають спільні економічні інтереси та визнають необхідність додавання сукупних зусиль щодо їх реалізації зумовлюють та визначають принципи організації та характер своєї взаємодії. В цілому узгодженість, когеренція економічних інтересів малих та великих підприємств є не тільки взаємовигідною та потрібною для організації їхньої взаємодії, а також є необхідною та достатньою умовою забезпечення інтегративності такої взаємодії (рис. 1).

Очевидно, що всі види економічних інтересів малих та великих підприємств в процесі їхньої інтегративної взаємодії існують у певній суперечливій єдності та взаємопов'язаності. Суперечливість у даному випадку виступає у наявності певного роду взаємних очікувань та протиріч між підприємствами-носіями економічних інтересів одночасно із спільними цілями та потребами. Виникнення протиріч зумовлено наявністю значної різниці у масштабах діяльності підприємств, що взаємодіють, рівнях їх потенціалу, ресурсних та фінансових можливостях, стратегічними цілями та пріоритетами розвитку. Така різниця визначатиме провідні позиції та активну або підлеглу роль підприємства у реалізації спільних інтересів та цілей в процесі його взаємодії з іншим суб'єктом господарювання. Тому необхідним в процесі організації взаємодії малих та великих підприємств та забезпеченні її інтегративності є урахування взаємних очікувань та можливостей виникнення певних протиріч їх економічних інтересів.

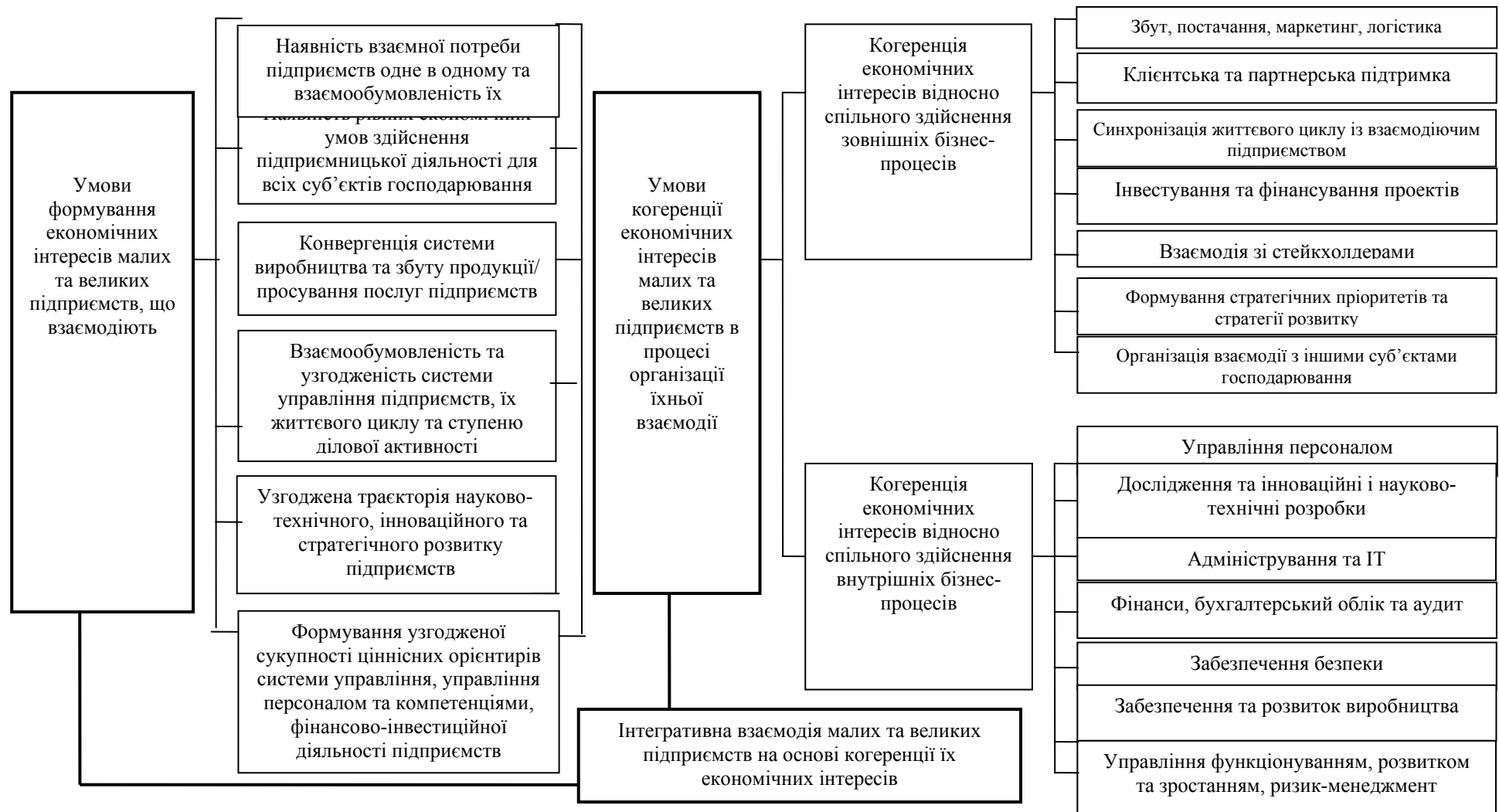


Рисунок 1 - Забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств на основі когеренції їх інтересів

Джерело. розроблено автором

Ефект від взаємодії малих та великих підприємств на інтегративній основі є більш значним, ніж ефект від взаємодії підприємств на основі класичних механізмів партнерства. В умовах зростання рівня глобальної конкуренції, трансакційних витрат та рівня турбулентності зовнішнього середовища зростає значущість розробки та запровадження новітніх форм та способів організації партнерської діяльності між підприємствами, що відрізняються одне від одного за багатьма параметрами. Це зумовлює необхідність формування їх нових композиційних структурних сполучень на інтегративній основі.

Слід зауважити, що не завжди взаємодія окремих суб'єктів призводить до появи їхньої інтегрованої цілісності. При переході з одного якісного рівня на інший не всі управлінські структури виживають, деякі з них розпадаються, оскільки якісні перетворення елементів системи можуть призводити до виникнення нових інтеграційних зв'язків та напрямів, що виходять за рамки системи, що склалася. У такому випадку цілком можливий сценарій розпаду (поліфуркація) інтегрованої структури під впливом більш вагомих чинників та елементів впливу зовнішнього середовища. Стійкість зв'язків всередині інтеграційної структури зумовлена існуванням «сил взаємного тяжіння», що перевищують переваги самостійного функціонування суб'єктів взаємодії. Очевидно, що структури, які формуються в процесі інтегративної взаємодії малих та великих підприємств не є статичними та незмінними протягом часу. Під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників вони певним чином адаптуються до такого впливу або трансформуються відповідно до поточних умов та стратегічних завдань розвитку. Визначальне значення при цьому мають не тільки цілі та завдання розвитку, що постають перед підприємствами, що взаємодіють, а їх ресурси та потенційні можливості, завдяки яким означені завдання мають бути реалізованими.

Створення та функціонування інтегративних утворень малих та великих підприємств дозволяють, внаслідок виникнення специфічних ефектів від такого об'єднання, отримати відповідні синергетичні ефекти інтегративної природи, серед яких слід виділити зокрема потенціал взаємодії малих та великих підприємств та інноваційну синергію такої взаємодії. Виникнення таких ефектів зумовлено трансформацією властивостей підприємств, що взаємодіють, появою та розвитком їх додаткових властивостей, внаслідок чого зростає рівень конкурентоспроможності підприємств, формуються їх стратегічні конкурентні переваги та унікальні компетенції.

Щодо потенціалу взаємодії малих та великих підприємств, слід зазначити, що при об'єднанні спільних зусиль, ресурсів та потенційних можливостей різних суб'єктів господарювання має місце перехід від кількісних змін до якісних. Питанням дослідження потенціалу підприємства та різних його видів і складових присвячено велику кількість наукових досліджень, тому не представляється необхідним зупинятися на його визначенні окремо. У нашому випадку маємо казати про формування та подальше використання особливого типу потенціалу – потенціалу взаємодії малих та великих підприємств, яке відбувається в процесі їх інтегративної взаємодії. Організація такої взаємодії дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного з її суб'єктів, що не представляється можливим у випадку їх автономного функціонування.

Структурні елементи та складові потенціалу взаємодії малих та великих підприємств мають складні діалектичні зв'язки. Очевидно, при цьому, що внаслідок різної міцності, потенційної та ресурсної наповнюваності, ступеня стійкості до впливу зовнішніх збурень та внутрішніх чинників та інших параметрів потенціали великого та малого підприємства суттєвим чином відрізняються одне від одного саме за якісними

характеристиками. Так, великі підприємства, маючи значний економічний, ресурсний, інноваційний, інтелектуальний, фінансовий та іншого роду потенціал, володіють, як слідство, значними можливостями генерації та подальшої комерціалізації новітніх видів продукції. При цьому диференціація продукції та диверсифікація діяльності великого підприємства визначається його стратегічними планами та цілями розвитку, а також спроможністю та готовністю до їх здійснення.

Інша річ потенціал малого підприємства. Окрім значно скромніших кількісних його характеристик слід зазначити у деяких випадках, залежно від типу та спрямованості діяльності малого підприємства, обмеженість або навіть відсутність деяких видів потенціалу, наприклад стратегічного або науково-технічного. Однак при цьому наявність значних переваг малих підприємств відносно володіння більш високим ступенем мобільності власних ресурсів та управлінських дій, більш низькими витратами і, як наслідок, більш високою гнучкістю підприємства, його інноваційністю. Такі особливості дозволяють малому підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури шляхом формування та нарощування необхідних локальних потенціалів та переорієнтації на нові види діяльності чи взаємодії.

Таким чином, слід зазначити, що завдяки специфічним особливостям, зумовленим характерними властивостями різних підприємств, потенціал великого підприємства відрізняється більш високим ступенем статичності, оскільки якісні перетворення та кількісні зміни його структурних елементів є довготривалим складним завданням. Саме тому в процесі організації та розвитку взаємодії малих та великих підприємств потенціал останніх слід розглядати у якості базової основи, фундаменту потенціалу такої взаємодії.

У свою чергу потенціал малих підприємств є більш гнучким, може характеризуватися більш високим ступенем інноваційної мобільності та інтегративності й формувати в процесі взаємодії з іншими підприємствами відповідні варіативні блоки. Під формуванням варіативних блоків мається на увазі можливість використання та застосування принципу взаємозамінності кожного із відповідних структурних елементів потенціалу підприємств, що взаємодіють. Тобто в процесі взаємодії підприємств одне з одним та формуванні потенціалу їхньої взаємодії, забезпеченні скоординованості та узгодженості їх спільних дій, може бути доступною можливість швидкої маловитратної заміни або доповнення будь-якого структурного елементу потенціалу одного підприємства відповідним структурним елементом потенціалу іншого підприємства, або їх швидке пересування від одного завдання до іншого.

Потенціал взаємодії малих та великих підприємств представляє собою сукупність потенційних та ресурсних можливостей підприємств, що взаємодіють, з приводу організації, налагодження та розвитку такої взаємодії на основі скоординованої діяльності, узгодженого управління та когеренції економічних інтересів підприємств з метою зростання їх економічної ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. У загальному вигляді потенціал взаємодії малих та великих підприємств (далі – ПМВВП) та етапи його формування представлено на рис. 2.

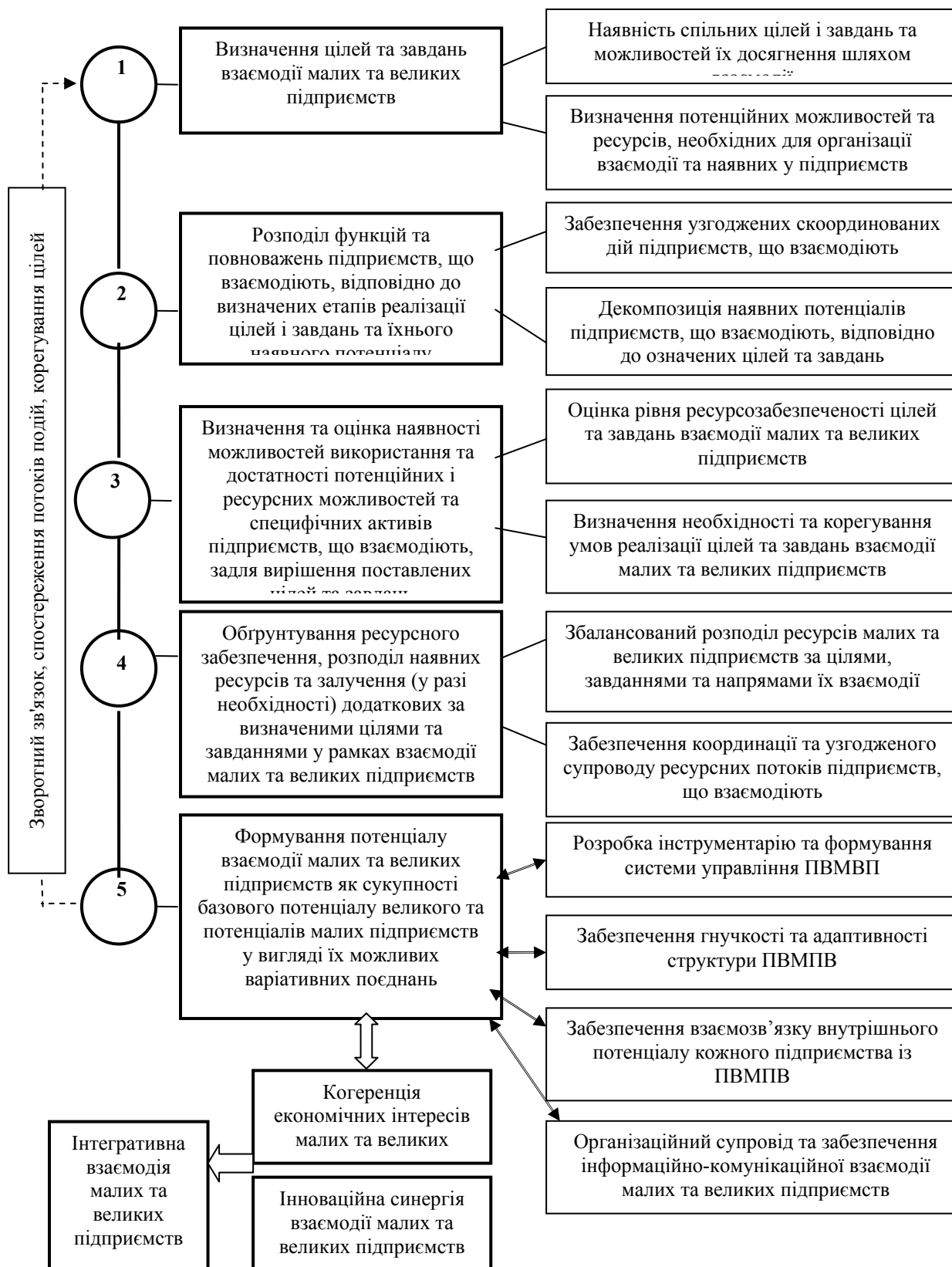


Рисунок 2 - Потенціал взаємодії малих та великих підприємств та етапи його формування

Джерело. складено автором

Слід зазначити, що потенціал взаємодії малих та великих підприємств не є постійною величиною, як і інші складові економічного розвитку підприємства. Під впливом перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, а також динаміки та напрямів їхньої взаємодії, даний потенціал потребує постійного оновлення та відповідного коригування його складових елементів. Володіючи певним потенціалом взаємодії, що формується відповідно до специфіки її організації та розвитку, особливостей підприємств та ринкового середовища, рівня складності завдань, що вирішуються, малі та великі підприємства отримують можливість цілеспрямовано впливати на рівень власної конкурентоспроможності, ступінь стійкості та динаміку економічного розвитку, а також формувати власну стратегію та унікальні стратегічні конкурентні переваги. Особливо слід відзначити можливість значної активізації інноваційної діяльності підприємств, що взаємодіють, та формування конкурентних переваг, заснованих на інноваційних та науково-технічних досягненнях.

Очевидним є і отримання специфічного синергетичного ефекту інноваційного характеру, який поряд із забезпеченням когеренції економічних інтересів малих та великих підприємств і на основі використання потенціалу їхньої взаємодії надає можливість організації та забезпечення інтегративної взаємодії малих та великих підприємств. Синергетичний ефект інтегративної взаємодії малих та великих підприємств визначається видами та формами їх окремих синергетичних ефектів в процесі такої взаємодії. Залежатиме такий ефект не від кількісних характеристик та результатів взаємодії малих та великих підприємств, а від її інноваційної якості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Організація взаємодії малих та великих підприємств в сучасних умовах є найбільш доцільною на основі якісно нових механізмів, що забезпечить економічне зростання та підвищення їх конкурентоспроможності. Для переходу на більш високий рівень розвитку необхідним є формування принципово нової системи інтегративної взаємодії малих та великих підприємств, що забезпечуватимуть відповідний рівень конкурентоспроможності національної економіки. Слід наголосити, що пожвавлення інноваційної активності вітчизняних підприємств не повинно відбуватися лише за умов збільшення фінансування відповідних розробок. Інтегративна взаємодія малих та великих підприємств в інноваційній сфері передбачає концентрацію їх потенціалу, стратегічних конкурентних переваг та можливостей задля максимально ефективної реалізації означених цілей та завдань здійснення спільної, зокрема, інноваційної діяльності.

Таким чином, у якості необхідних та достатніх умов організації інтегративної взаємодії та створення відповідних інтегративних утворень малих та великих підприємств, що можна розглядати як специфічні інтеграційні фактори, слід визначити такі:

- когеренція економічних інтересів малих та великих підприємств;
- можливість спільного використання та нарощування потенціалу малих та великих підприємств та формування відповідного потенціалу їхньої взаємодії;
- виникнення інноваційної синергії інтегративної взаємодії малих та великих підприємств.

В цілому, розвиток інтегративної взаємодії малих та великих підприємств дозволяє забезпечити доступ малих підприємств до фінансових ресурсів великих суб'єктів господарювання та спеціалізованих фондів з метою фінансування інноваційних розробок та організації впровадження новацій у виробництво. Інноваційні виробництва, що створюються в результаті, дозволяють стабілізувати становище великих підприємств та підвищити їх інноваційну активність, а й загалом, і ділову.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці проблематики

розвитку новітніх форм інтегративної взаємодії малих та великих підприємств, налагодженні взаємодії держави, науки та сфери підприємництва при здійсненні інноваційних розробок.

## Список літератури

1. Алексєєв І.В., Колісник М.К., Мороз А.С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп : [монографія]. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. 131 с.
2. Амоша О. Теорія і практика кластеризації: світовий і вітчизняний досвід. *Кластери в економіці України*: колективна монографія / за наук. редакцією докт. екон. наук, проф. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А.А., 2014. 1085 с.
3. Бузько І.Р., Галгаш Р.А. Інституціональна модель стратегічної координації взаємодії підприємств в регіональних кластерах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6. С. 45-51.
4. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Вид. 3-тє, [перероб. та доп.]. К.: Т-во «Знання», 2005. 302 с.
5. Варналій З.С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. №3. С. 47-53.
6. Кизим М.О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія. Харків : ВД «Інжек», 2011. 304 с.
7. Мочерний С.В. Політична економія: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 810 с.
8. Основи економічної теорії: політекономічний аспект. Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих закладів освіти / Климко Г.Н., Нестеренко В.П., Каніщенко Л.О., Чухно А.А. К.: Вища школа, 1999. 743 с.
9. Сущенко О.А., Буздаков Л.М. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 3. С. 56-60.
10. Ansoff I.H. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd., London, 1990. 550 p.
11. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. Harper & Row , New York , NY, 1985. 610 p.
12. Porter M.E. Location, competition, and economic development : local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. 2000. February. Vol. 14. № 1. P. 15–34.
13. Sushchenko O.A., Trunina I.M. Creation of innovation clusters as a line of enterprise competitiveness improvement in the field of foreign economic activity. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 191-198.
14. Thompson Arthur A., Strickland J.A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill School Education Group, 1994. 1024 p.

## References

1. Aljeksjejev, I.V., Kolisnyk, M.K., & Moroz, A.S. (2007). *Upravlinnja resursnym zabezpechennjam promyslovo-finansovyh grup : monografija [Resource management of industrial and financial groups: monograph]*. L'viv : Vyd-vo NU "L'vivs'ka politehnika" [in Ukrainian].
2. Amosha, O. (2014). *Theory and practice of clustering: global and domestic experience. Clusters in the economy of Ukraine: collective monograph*. M.P. Vojnarenka (Ed.). Hmelnyckyj: HNU, FOP Mel'nyk A.A.
3. Buzko, I.R., & Galgash, R.A. (2017). Instytucjonal'na model' strategichnoi' koordynacii' vzajemodii' pidpryjemstv v regional'nyh klasterah [Institutional model of strategic coordination of enterprise interaction in regional clusters]. *Visnyk Shidnoukrai'ns'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dalja - Bulletin of the East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, 6, 45-51 [in Ukrainian].
4. Varnalij, Z.S. (2005). *Small entrepreneurship: basics of theory and practice*. (3d ed.). K. : T-vo "Znannja", KOO.
5. Varnalij, Z.S. (2002). Franchajzyng jak efektyvna forma integracijnyh zv'jazkiv sub'jektiv malogo biznesu ta korporacij [Franchising as an effective form of integration of small business entities and corporations]. *Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual problems of the economy*, 3, 47-53 [in Ukrainian].
6. Kyzym, M.O. (2011). *Promyslova polityka ta klasteryzacija ekonomiky Ukrai'ny: monografija [Industrial policy and clustering of the Ukrainian economy: monograph]*. Harkiv : VD «Inzhjek» [in Ukrainian].
7. Mochernyi, S.V. (2002). *Politychna ekonomiiia [Political Economy]*. Kyiv: Znannia-Pris [in Ukrainian].

8. Klymko, H.N., Nesterenko, V.P., Kanishchenko, L.O., & Chukhno, A.A. (1999). *Osnovy ekonomichnoi teorii: politekonomichnyi aspekt [Fundamentals of Economic Theory: Political-Economic Aspect]*. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].
9. Sushhenko, O.A., & Buzdakov, L.M. (2011). Rozvytok upravlinnja merezhevymy formamy vzajemodii biznes-struktur [Development of management of network forms of interaction of business structures]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva - Project management and production development*, 3, 56-60 [in Ukrainian].
10. Ansoff, I.H. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd., London [in English].
11. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row [in English].
12. Porter, M.E. (2000). Location, competition, and economic development : local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, 1, 15-34 [in English].
13. Sushchenko, O.A., & Trunina, I.M. (2016). Creation of innovation clusters as a line of enterprise competitiveness improvement in the field of foreign economic activity. *Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual problems of the economy*, 3, 191-198 [in English].
14. Thompson, A.A., & [Strickland](#), J.A. (1994). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill School Education Group [in English].

**Serhii Sushchenko**, PhD student

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

### **Ensuring the Integrative Interaction of Small and Large Enterprises Based on the Coherence of Their Interests**

The article examines the possibilities and features of integrative interaction between small and large enterprises. Currently, the domestic and world economies are undergoing serious transformations related to global challenges. This requires the search for new solutions for the transformation of economic systems and the activation of innovative activities at the micro level. The purpose of the article is to study modern aspects and practices of integrative interaction of enterprises and to develop the principles of ensuring integrative interaction of small and large enterprises based on the coherence of their interests.

The need to ensure integrative interaction of enterprises of different sizes based on the coherence of their interests is substantiated. It is shown that the most important factor in the effective organization of the integrative interaction of small and large enterprises, on which it should be based, is the presence of common economic interests and their appropriate coherence. The coherence of the economic interests of small and large enterprises is defined as a necessary and sufficient condition to ensure the integrability of their interaction. The main areas and forms of integration of small and large enterprises are given. The possibilities of taking into account mutual expectations and the possibility of certain contradictions of economic interests of small and large enterprises in the interaction process are shown.

The creation and operation of integrative formations of small and large enterprises allow, as a result of the specific effects of such an association, to obtain corresponding synergistic effects of an integrative nature, among which the potential of interaction between small and large enterprises and the innovative synergy of such interaction are highlighted. The definition and proposed structure of the interaction potential of small and large enterprises and the stages of its formation are provided. Specific integration factors are singled out as necessary and sufficient conditions for the organization of integrative interaction and the creation of integrative formations of small and large enterprises.

**integrative interaction, small and large enterprises, integrability, coherence, economic interest, potetial**

*Одержано (Received) 09.12.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 330.3:332.1

JEL Classification: N40, O18, O31, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).141-149](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).141-149)

Чжан Чао, здобувач

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Особливості інноваційного розвитку територій України в умовах децентралізації

Стаття присвячена дослідженню специфіки інноваційного розвитку територій України в контексті децентралізації. Наведено передумови, переваги та особливості децентралізації управління інноваційним розвитком територій. Здійснено аналіз та визначено тенденції інноваційної активності підприємств та обсягів реалізації інноваційної продукції за регіонами України в останні роки. Визначено напрями активізації інноваційного розвитку територій, включаючи мережеву взаємодію, формування інноваційних кластерів та інноваційних екосистем, підвищення інвестиційної привабливості та диверсифікацію джерел фінансового забезпечення, розвиток партнерських відносин, дотримання принципів сталого розвитку (економічних, соціальних та екологічних аспектів), фандрейзингову діяльність, проведення оцінки ефективності інновацій.

**інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, територія, децентралізація, інноваційний кластер, інноваційна екосистема**

**Постановка проблеми.** Новітні умови та виклики соціально-економічного розвитку висувають на перший план питання врахування тенденцій функціонування та специфіки діяльності конкретних територій країн світу, які можуть суттєво відрізнитися за складом та обсягом ресурсів (природних, фінансових, людських, матеріальних, інформаційних), наявністю сильних і слабких сторін, запитами і потребами громадян, мати певну спеціалізацію щодо виготовлення продукції чи надання послуг. Краще врахувати їх особливості дозволяє процес децентралізації управлінського впливу, завдяки якому забезпечуються більш широкі можливості щодо ухвалення оперативних та раціональних рішень на місцевому рівні.

Беззаперечною перспективою прискорення темпів соціально-економічного зростання регіонів та держав є інноваційний шлях розвитку, прискорене впровадження інновацій у всі сфері економіки і життя. На сьогодні доцільно також дотримуватися пріоритетів сталого розвитку, комплексно враховувати економічні, соціальні та екологічні питання під час планування перспектив подальшого функціонування, забезпечувати стратегічну мережеву взаємодію суб'єктів економічних відносин на партнерських засадах. Саме тому питання всебічного сприяння інноваційному розвитку територій є актуальним та своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань інноваційного розвитку територій присвячено наукові праці таких дослідників, як: Бубенко П., Димченко О. [2], Войтенко А., Хомаківський Є., Плотнікова М. [3], Волощук Н., Ревть Ю. [4], Іртицева І., Стегней М. [7], Калачевська Л. [8], Лях І. [11], Плотнікова М. [14]. Стратегічні засади інноваційного розвитку територій вивчали Чемерис В., Казьмір Л. [16]; методичні підходи до оцінювання ефективності інновацій – Сердюкова О. [15]; інституційні підходи до забезпечення інноваційного розвитку – Мокій А., Павліха Н., Науменко Н., Дацко О. [12]; питання фандрейзингової діяльності на рівні територій – Белей С., Пентелейчук Д. [1]. Окрему групу досліджень становлять наукові праці, що сфокусовані на визначенні теоретичних і прикладних аспектів формування інноваційних екосистем, кластерів та інших типів інноваційних структур, зокрема, Гоменюк М. [5], Левченка О., Ткачук О. [10], Піддорицевої І. [13] та ін.

Разом з тим, в умовах сучасних реалій варто приділити більше уваги напрямам активізації інноваційної діяльності, які б найбільшою мірою відповідали поточним і стратегічним пріоритетам розвитку територій, враховували новітні механізми і концепції сприяння сталому розвитку регіонів на інноваційних засадах.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення специфіки інноваційного розвитку територій в умовах процесу децентралізації, аналіз основних тенденцій інноваційної активності регіонів України та обґрунтування рекомендацій щодо активізації інноваційного розвитку у територіальному вимірі.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до реформи децентралізації, проведеної в Україні, планування та реалізація сталого розвитку територій належить більшою мірою до компетенції органів місцевого самоврядування. Водночас, функції центральних органів державної влади концентруються на тому, щоб забезпечити умови для сприяння економічній активності на рівні регіонів, створення більшої економічної свободи під час прийняття господарських рішень для регіонів, районів, територіальних громад, залучення дієвого інструментарію стимулювання підприємницької активності, досягнення більш збалансованого й комплексного розвитку територій [9].

Кожна територія володіє потенціалом щодо здійснення великої кількості видів економічної діяльності, а за умови раціонального його використання та відповідної підтримки (фінансової, інформаційної, інвестиційної та ін.) вона може перетворитися у самодостатній комплекс. У такому комплексі виникнення та активізація одних видів діяльності закономірно сприятиме започаткуванню наступних видів економічної активності, формуючи підстави для безперервного соціально-економічного розвитку на місцевому рівні [14].

В умовах сьогодення управлінська діяльність держави має бути сфокусована на зростанні збалансованості просторового розвитку за рахунок ідентифікації сильних сторін і специфічних переваг кожної території, нарощення динаміки економічного поступу відповідно до наявних ресурсних, природно-кліматичних, соціально-економічних передумов. Управління територіальним розвитком відбувається із використанням комплексних методів впливу, спрямованих на якісні структурні трансформації, впровадження інноваційних перетворень. На місцевому рівні управлінські інституції сприяють економічному зростанню, створенню нових робочих місць, збільшенню обсягів інвестицій за тими видами економічної діяльності, які є пріоритетними для територіальних громад [8].

Важливими є питання, що стосуються безпосередньо використання методів проектування інституційного середовища, орієнтованого на організацію управління інноваційним розвитком в контексті посилення глобалізаційних тенденцій та вивчення їх ймовірного впливу як на локальний, так і на регіональний розвиток [16].

Інституційні передумови забезпечення інноваційного розвитку у територіальному вимірі включають:

- законодавчо-нормативне забезпечення функціонування територіальних громад на різних рівнях;
- практичні механізми впровадження положень, визначених у законах та нормативних актах;
- наявність організаційних (управлінських) структур, здатних забезпечити виконання нормативних актів та функціонування відповідних механізмів;
- існування інституційних утворень, що приймають участь у виконанні вимог законодавства та забезпеченні функціонування територіальних громад;
- наявність неформальних інституцій (соціальних, культурних та ін.);
- дієву систему освітніх послуг, яка сприяє розвитку людського потенціалу територіальної громади [12].

Переваги децентралізації реалізуються завдяки кращому використанню потенціалу органів місцевого самоврядування, які спроможні більш чітко ідентифікувати специфіку внутрішніх можливостей, технологічних процесів, відповідати нагальним запитам місцевого соціально-економічного розвитку, інтенсифікувати внутрішню мережеву взаємодію та відносини державно-приватного партнерства, що активізує процес формування територіальних інноваційних екосистем. У свою чергу, на державному рівні доцільно сприяти зростанню якості та ефективності наукових досліджень, залучаючи до цього регіональні інституції. На регіональному ж рівні можливо забезпечити більш швидке поширення новітніх знань, розвиток стартапів, трансфер технологій, оптимізацію партнерських відносин, залучення освітніх та наукових установ до продукування нових ідей та нововведень, активізацію інноваційної активності господарюючих суб'єктів [11].

Дослідивши динаміку змін основних показників інноваційної активності та реалізації інноваційної продукції підприємствами України у розрізі регіонів (табл. 1), доцільно відзначити такі основні висновки. По-перше, значення даних показників були не надто високими в останні роки. По-друге, частка інноваційно активних підприємств суттєво знизилася у 2018-2020 роках у порівнянні із 2016-2018 роками. По-третє, мали місце доволі суттєві регіональні асиметрії.

Так, за питомою вагою інноваційно активних підприємств у середньому за 2016-2018 роки до територій-лідерів належали місто Київ (33,7%), Кіровоградська (32,8%), Тернопільська (31,6%), Київська (30,8%) та Харківська (30,1%) області. Найнижчі показники були притаманні Рівненській (17,8%), Донецькій (17,9%), Чернівецькій (20,1%), Миколаївській (20,9%) та Черкаській (21,7%) областям. Ситуація змінилася у 2018-2020 роках, оскільки відбулося значне зниження частки інноваційно активності підприємств в цілому по Україні (з 28,1% до 8,5%) та за всіма регіонами. При цьому, лідерські позиції зберегли Тернопільська (17,3%) та Харківська (11,3%) області, до яких доєдналися Запорізька (14,6%), Івано-Франківська (16,3%) та Сумська (12,3%) області.

За часткою обсягу реалізованої інноваційної продукції (у відсотках до загального обсягу реалізації) у 2018 році найвищі показники були характерними для Закарпатської (1,9%), Запорізької (2,5%), Кіровоградської (3,6%), Харківської (2,2%) та Чернігівської (2,0%) областей. Найнижчими були показники у Житомирській, Миколаївській, Рівненській, Хмельницькій областях та місті Києві. В цілому по Україні даний показник збільшився від 0,7% у 2018 році до 1,1% у 2020 році. Лідерами за значенням показника у 2020 році виступали Донецька (5,0%), Запорізька (2,0%), Кіровоградська (2,7%), Миколаївська (2,2%) та Тернопільська (2,4%) області. Найменші значення у 2020 році мали місце у місті Києві (0,4%), Житомирській (0,2%), Закарпатській (0,4%), Івано-Франківській (0,4%) та Рівненській (0,3%) областях.

Стосовно частки реалізованої інноваційної продукції (у відсотках до реалізації продукції саме інноваційно активними підприємствами), то її питома вага в середньому в Україні зростає від 1,4% у 2018 році до 4,0% у 2020 році. Лідерами за даним показником у 2018 році виступали Закарпатська (4,3%), Запорізька (3,7%), Кіровоградська (8,0%), Харківська (4,2%) та Чернігівська (5,6%) області. Найнижча питома вага такої продукції була зафіксована у місті Києві (0,7%), Хмельницькій (0,1%), Рівненській (0,5%), Миколаївській (0,4%) та Волинській (0,4%) областях. Щодо 2020 року, то лідерами за значеннями показника залишалися Кіровоградська (11,2%) та Чернігівська (9,8%) області, до яких доєдналися Чернівецька (14,1%), Хмельницька (7,2%) та Донецька (9,0%) області. Мінімальні значення мали місце у місті Києві (1,7%), Черкаській (1,4%), Київській (1,9%), Івано-Франківській (1,3%) та Закарпатській (1,9%) областях.

Таблиця 1 – Значення основних показників інноваційної активності та реалізації інноваційної продукції за регіонами України у 2016-2020 роках, %

	Кількість інноваційно активних підприємств, %		Обсяг реалізованої інноваційної продукції, % до загального обсягу реалізації продукції		Обсяг реалізованої інноваційної продукції, % до загального обсягу реалізації продукції інноваційно активними підприємствами	
	2016-2018	2018-2020	2018	2020	2018	2020
<b>Україна</b>	<b>28,1</b>	<b>8,5</b>	<b>0,7</b>	<b>1,1</b>	<b>1,4</b>	<b>4,0</b>
Вінницька	24,2	10,5	1,3	0,7	2,5	1,9
Волинська	26,0	6,5	0,3	0,5	0,7	3,5
Дніпропетровська	29,0	9,4	0,6	1,3	1,0	4,1
Донецька	17,9	6,3	0,4	5,0	0,8	9,0
Житомирська	23,7	5,2	0,3	0,2	0,8	1,9
Закарпатська	26,9	9,0	1,9	0,4	4,3	1,9
Запорізька	28,7	14,6	2,5	2,0	3,7	3,8
Івано-Франківська	27,1	16,3	0,9	0,4	1,7	1,3
Київська	30,8	9,1	0,8	0,6	1,3	1,9
Кіровоградська	32,8	9,6	3,6	2,7	8,0	11,2
Луганська	21,8	8,6	0,4	к	1,4	к
Львівська	29,1	10,0	0,8	0,8	1,9	4,2
Миколаївська	20,9	9,0	0,2	2,2	0,4	4,0
Одеська	22,7	7,0	0,7	0,5	1,4	5,1
Полтавська	23,6	8,8	0,4	к	0,9	к
Рівненська	17,8	8,5	0,2	0,3	0,5	2,8
Сумська	25,4	12,3	1,8	1,2	3,0	3,1
Тернопільська	31,6	17,3	1,4	2,4	3,0	5,9
Харківська	30,1	11,3	2,2	1,9	4,2	6,9
Херсонська	26,1	7,7	1,3	1,4	3,0	5,8
Хмельницька	23,6	8,4	0,0	1,0	0,1	7,2
Черкаська	21,7	9,8	1,1	0,5	2,9	1,4
Чернівецька	20,1	9,8	0,4	1,8	1,3	14,1
Чернігівська	24,4	9,8	2,0	1,2	5,6	9,8
м. Київ	33,7	4,8	0,3	0,4	0,7	1,7

\* Примітка:

- Топ-5 регіонів-лідерів;  - 5 регіонів-аутсайдерів

Джерело: складено за даними [6].

Наявність певних диспропорцій у рівні інноваційного та соціально-економічного розвитку територій притаманна не лише Україні, але й решті країн світу. Це відбувається унаслідок концентрації найбільш прибуткових видів економічної діяльності, потужних фінансових потоків та розвиненого людського потенціалу у відносно невеликій кількості місць (вони можуть бути визначені як «центри розвитку»),

де накопичуються й примножуються основні драйвери інноваційної економіки – бази знань, інформаційні технології, центри ухвалення ключових рішень. Решта ж територій за таких умов становлять так звану периферійну зону, виконуючи роль постачальників дешевих ресурсів та концентрації застарілих технологій. Задля подолання вказаних диспропорцій варто орієнтуватися на новітні форми організації функціонування економічного простору на інноваційних засадах, тобто розвиток мережеских моделей взаємодії у межах території [2].

Сучасними формами розвитку інноваційних відносин на рівні територій є розвиток інноваційних екосистем, кластерів та інших видів інноваційних об'єднань. Згідно із визначенням Гоменюк М., кластер – це «сконцентровані за географічною та територіальною ознакою групи взаємозалежних підприємств та споріднених галузей, що провадять спільну економічну діяльність, але в той же час конкурують між собою» [5]. Метою їх створення є виступає активізація підприємницької діяльності у межах відповідної території на інноваційній основі в контексті поліпшення соціально-економічного становища території та її розвитку у перспективі [5].

Підоричева І. обґрунтовує визначення «інноваційної екосистеми регіону (економічного району) як системи, що складається з динамічної спільноти об'єднаних мережескими (неієрархічними) зв'язками організацій (акторів) із різними функціями і ролями, які вбудовані в інституційну конструкцію регіону, функціонують під впливом чинників ділового, регуляторного та інноваційного середовищ, поділяють єдине бачення щодо забезпечення сталого випереджаючого інноваційного розвитку регіону та є відкритими до співпраці з акторами інших інноваційних екосистем» [13].

У теперішній час вкрай важливою є реалізація концепції сталого розвитку, яка поєднує три пріоритетні складові (економічну, соціальну та екологічну) [7]. На думку фахівців, основними ознаками сталого територіального розвитку доцільно вважати такі: досягнення необхідного рівня виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), за якого забезпечуються ключові економічні та соціальні потреби суб'єктів господарювання та громадян; відбувається дотримання принципу вирівнювання основних показників функціонування регіонів, районів, територіальних громад у соціальній та економічній сферах; досягається мета примноження й нарощування економічного потенціалу територій; відбувається зростання конкурентних переваг територій у поточній і стратегічній перспективах; всебічно підтримується належна увага до вирішення питань екологічної безпеки територій [9].

Іртищева І., Стегней М. наголошують на доцільності розробки відповідного «механізму впровадження інноваційних технологій у процес соціально-еколого-економічного розвитку територіальних громад – комплексної системи інструментів забезпечення інноваційного розвитку (правових, фінансово-економічних, адміністративних, організаційних, освітніх, традиційних тощо), пов'язаних між собою спільними цілями, принципами і відповідними ресурсами» [7]. Даний підхід є цілком слушним у контексті сприяння сталому розвитку територій на інноваційних засадах.

Базовим стратегічним підґрунтям зростання ефективності функціонування територіальних громад виступає активізація партнерських відносин та взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Наявні тенденції до розвитку креативних та спеціалізованих видів діяльності, кластерних та інших інтегрованих об'єднань, зменшення навантаження на навколишнє середовище. Цьому сприятимуть наявність відповідної інноваційної інфраструктури, зростання інвестиційної привабливості, диверсифікація та раціоналізація діяльності [3].

В контексті інноваційного розвитку територій слід акцентувати увагу на пошуку напрямів оптимізації використання наявних ресурсів (зважаючи на їх обмежений

обсяг), екологічних показниках проектних рішень, що приймаються на локальному рівні, застосуванні енергоощадливих технологій в усіх сферах [10].

Щодо можливостей інноваційного розвитку територіальних громад, які вони отримують завдяки об'єднанню, варто виокремити фінансові, ресурсні, управлінські, адміністративні та інвестиційні [8].

Розв'язання проблемних аспектів соціально-економічного розвитку територій на інноваційних засадах потребує трансформації відповідних підходів із чітким визначенням дієвого інструментарію. В умовах децентралізації публічної влади, що формує нові можливості і перспективи для органів місцевого самоврядування, одним із таких інструментів є фандрейзинг, який передбачає пошук різноманітних джерел фінансового забезпечення подальшого розвитку територій. Фандрейзингова діяльність орієнтована на пошук джерел фінансування за різними напрямками: державні та міжнародні фонди й організації; комерційний сектор (бізнес-структури); некомерційний сектор (громадські, благодійні та інші фонди); приватні особи (населення певної території) тощо [1].

Впровадженню інноваційної моделі економіки на державному та регіональному рівнях сприятимуть належне інституційне забезпечення, стимулювання підприємницької активності (включаючи малий та середній бізнес), мінімізація впливу негативних чинників на розвиток інноваційної культури, поліпшення інвестиційного клімату задля реалізації відповідних проектів і програм, врахування потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін (органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнес-структур та ін.) [4].

Не менш важливим є й проведення своєчасної та зваженої оцінки ефективності впровадження інновацій. Така оцінка може здійснюватися за певними критеріями ефективності (фінансово-економічна, екологічна, науково-технічна, соціальна, ресурсна тощо), або ж за певним узагальнюючим інтегрованим показником ефективності, наприклад, рівнем конкурентоспроможності території. Такий показник, на думку Сердюкової О., «являє собою сукупність властивостей та можливостей території задовольняти потреби її мешканців на більш високому рівні, ніж на інших територіях, що дозволяє їй збільшувати якість та кількість власних ресурсів» [15].

Зважаючи на викладене, доцільно виокремити декілька напрямів активізації інноваційного розвитку територій в умовах децентралізації. По-перше, це напрям всебічної інтеграції, включаючи сприяння формуванню інтегрованих структур різних типів (наприклад, інноваційних кластерів) та розвитку інноваційних екосистем на рівні територій. Важливо забезпечувати розвиток відносин державно-приватного партнерства, взаємодії між органами влади, місцевого самоврядування, підприємствами, освітніми і науковими установами, представниками громад та іншими зацікавленими сторонами, соціальної відповідальності бізнесу, соціального діалогу, соціальної консолідації у суспільстві.

По-друге, це напрям поліпшення фінансового забезпечення та залучення інвестицій. У цьому контексті варто сприяти диверсифікації джерел фінансових ресурсів, здійсненню фандрейзингової діяльності, оптимальному використанню фінансових ресурсів, прозорості і підзвітності використання коштів.

По-третє, це напрям соціального забезпечення, збереження та примноження людського потенціалу відповідних територій. За цим напрямом важливими є освітня складова, забезпечення можливостей для систематичного професійного розвитку й підвищення кваліфікації людських ресурсів, стимулювання наукової діяльності та винахідницької активності, поліпшення демографічної ситуації та зменшення негативних міграційних процесів, впровадження соціальних інновацій, соціальної

інклюзії, підвищення рівня та якості життя населення, розвиток системи якісного медичного забезпечення, формування середовища, безпечного та комфортного для всіх мешканців територій.

По-четверте, це напрям активізації підприємницької активності, включаючи сприяння створенню нових малих та середніх підприємств, якісній трансформації існуючих робочих місць, впровадження інноваційних процесів і технологій на підприємствах, в установах та організаціях, розташованих у межах відповідної території, розвиток інноваційної інфраструктури.

По-п'яте, це напрям екологізації інноваційної діяльності, впровадження принципів «зеленої економіки», ощадливого використання всіх видів ресурсів, визначення пріоритетів інноваційного зростання із дотриманням принципів сталого розвитку (поєднання економічних, соціальних та екологічних пріоритетів).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У даному дослідженні акцентовано увагу на особливостях та перевагах сприяння інноваційному розвитку територій в контексті децентралізації, зокрема, на можливостях більш оперативного прийняття управлінських рішень на місцях, більш повного врахування потреб і специфіки конкретних територій, більш раціонального використання всіх видів наявних ресурсів. Аналіз рівня інноваційної активності та обсягів реалізації інноваційної продукції за регіонами України дозволив встановити низький рівень інноваційної діяльності в цілому та наявність спадної її динаміки, значних регіональних асиметрій. За результатами вивчення сучасних підходів щодо активізації інноваційної активності територій було запропоновано низку пріоритетних напрямів, пов'язаних із розвитком інтеграційної взаємодії, фінансового та інвестиційного забезпечення, соціального забезпечення та розвитку людського потенціалу, інтенсифікацією підприємницької активності та дотриманням принципів екологічності інноваційного розвитку.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі полягають у доцільності вивчення та пошуку шляхів імплементації кращого світового досвіду з питань сприяння розвитку інноваційної діяльності територій, розроблення комплексної системи показників оцінювання ефективності інноваційного розвитку регіонів, обґрунтування дієвих важелів та інструментів сприяння сталому розвитку територій на інноваційних засадах.

## Список літератури

1. Белей С.І., Пентелейчук Д.Т. Фандрайзинг як інноваційний підхід реалізації проектів розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2019. №11. С. 125-130.
2. Бубенко П.Т., Димченко О.В. Територіальна організація інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ.* 2020. №6. С. 109-115.
3. Войтенко А.Б., Ходаківський Є.І., Плотнікова М.Ф. Інноваційно-комунікативно-інвестиційні технології розвитку територіальних громад. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 55(1). С. 21-26.
4. Волощук Н.Ю., Ревть Ю.І. Інноваційна модель розвитку територіальної економічної системи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка.* 2019. Вип. 1. С. 66-70.
5. Гоменюк М.О. Кластер як інноваційна форма територіального розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка.* 2019. Вип. 1. С. 76-81.
6. Державна служба статистики України: Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.11.2021).
7. Іртищева І., Стегней М. Інноваційне оновлення фінансово-економічного механізму реалізації децентралізованої моделі сталого розвитку територіальних громад. *Економіст.* 2015. №6. С. 8-12.
8. Калачевська Л.І. Управління інноваційним розвитком сільських територій в умовах децентралізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2018. Вип. 28(1). С. 48-52.

9. Калетнік Г.М., Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №6. С. 7-27.
10. Левченко О.М., Ткачук О.В. Особливості застосування smart-підходу під час розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 3(36). С. 12-23.
11. Лях І.І. Проблеми сприяння інноваційному розвитку промисловості в умовах децентралізації управління. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12(2). С. 209-216.
12. Мокій А.І., Павліха Н.В., Науменко Н.С., Дацко О.І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018. №4. С. 17-27.
13. Підоричева І.Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. №2. С. 54-92.
14. Плотнікова М.Ф. Теоретичні та практичні аспекти формування системи інноваційного менеджменту територіального розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 3. С. 42-47.
15. Сердюкова О.Є. Механізми оцінки ефективності інноваційного розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 147-154.
16. Чемерис В.А., Казьмір Л.П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4. С. 79-84.

## References

1. Belej, S.I., & Pentelejchuk, D.T. (2019) Fandrajzjnyh iak innovatsijnyj pidkhid realizatsii proektiv rozvytku sil's'kykh terytorij v umovakh detsentralizatsii [Fundraising as an innovative approach to implementation of rural development projects in conditions of decentralization] *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Serija: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences* 11, 125-130 [in Ukrainian].
2. Bubenko, P.T., & Dymchenko, O.V. (2020) Terytorial'na orhanizatsiia innovatsijnoho rozvytku [Territorial organization of innovative development] *Biznes Inform – Business Inform* 6, 109-115 [in Ukrainian].
3. Vojtenko, A.B., Khodakivs'kyj, Ye.I., & Plotnikova, M.F. (2020) Innovatsijno-komunikatyvno-investytsijni tekhnolohii rozvytku terytorial'nykh hromad [Innovative, communicative and investment technologies for the development of territorial communities] *Prychornomors'ki ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies* 55(1), 21-26 [in Ukrainian].
4. Voloschuk, N.Yu., & Revt', Yu.I. (2019) Innovatsijna model' rozvytku terytorial'noi ekonomichnoi systemy [The innovative model of the development of the territorial economic system] *Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu. Serija: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economy* 1, 66-70 [in Ukrainian].
5. Homeniuk, M.O. (2019) Klaster iak innovatsijna forma terytorial'noho rozvytku [Cluster as an innovative form of territorial development] *Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu. Serija: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economy* 1, 76-81 [in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: Ofitsijnyj sajt – State Statistics Service of Ukraine: Official site. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Last accessed: 06.11.2021) [in Ukrainian].
7. Irtysheva, I., & Stehnej, M. (2015) Innovatsijne onovlennia finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu realizatsii detsentralizovanoi modeli staloho rozvytku terytorial'nykh hromad [Innovative renewal of the financial and economic mechanism of implementation of the decentralized model of sustainable development of territorial communities] *Ekonomist – Economist* 6, 8-12 [in Ukrainian].
8. Kalachevs'ka, L.I. (2018) Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom sil's'kykh terytorij v umovakh detsentralizatsii [Management of innovative development of rural areas in conditions of decentralization] *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences* 28(1), 48-52 [in Ukrainian].
9. Kaletnik, H.M., Pidval'na, O.H., & Kolesnyk, T.V. (2018) Dial'nist' universytetiv ta innovatsijnykh struktur za ikh uchastiu iak chynnyk staloho mistsevoho ta rehional'noho rozvytku v umovakh provedennia reformy detsentralizatsii (na prykladi NNVK «Vseukrains'kyj nauково-navchal'nyj konsortsium») [The activities of universities and innovative structures with their participation as a factor of sustainable local and regional development in the conditions of the decentralization reform (on the

- example of NNVK "All-Ukrainian Scientific and Educational Consortium")] *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice* 6, 7-27 [in Ukrainian].
10. Levchenko, O.M., & Tkachuk, O.V. (2019) Osoblyvosti zastosuvannya smart-pidkholu pid chas rozrobky stratehij sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku terytorij [Peculiarities of the application of the smart approach during the development of strategies for the socio-economic development of territories] *Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky. Kropyvnyts'kyj: TsNTU – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences. Kropyvnyts'kyi: CUNTU* 3(36), 12-23 [in Ukrainian].
  11. Liakh, I.I. (2017) Problemy spryiania innovatsijnomu rozvytku promyslovosti v umovakh detsentralizatsii upravlinnia [Problems of promoting the innovative development of industry in conditions of decentralization of management] *Visnyk Kam'ianets'-Podil's'koho natsional'noho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky – Bulletin of Kamianets-Podilskyi National University named after Ivan Ohienko. Economic sciences* 12(2), 209-216 [in Ukrainian].
  12. Mokij, A.I., Pavlika, N.V., Naumenko, N.S., & Datsko, O.I. (2018) Instytutsional'ne zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku terytorial'nykh hromad Ukrainy [Institutional support for innovative development of territorial communities of Ukraine] *Rehional'na ekonomika – Regional economy* 4, 17-27 [in Ukrainian].
  13. Pidorycheva, I.Yu. (2020) Innovatsijna ekosystema v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Innovative ecosystem in modern economic research] *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry* 2, 54-92 [in Ukrainian].
  14. Plotnikova, M.F. (2016) Teoretychni ta praktychni aspekty formuvannia systemy innovatsijnoho menedzhmentu terytorial'noho rozvytku [Theoretical and practical aspects of forming a system of innovative management of territorial development] *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series: Economy* 21, 3, 42-47 [in Ukrainian].
  15. Serdiukova, O.Ye. (2018) Mekhanizmy otsinky efektyvnosti innovatsijnoho rozvytku terytorij [Mechanisms for evaluating the effectiveness of innovative territorial development] *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration* 1, 147-154 [in Ukrainian].
  16. Chemerys, V.A., & Kaz'mir, L.P. (2018) Kontseptual'ni zasady stratehuvannia innovatsijnoho rozvytku sil's'kykh terytorij na rehional'nomu rivni [Conceptual principles of strategizing innovative development of rural areas at the regional level] *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine* 4, 79-84 [in Ukrainian].

**Zhang Chao**, undergraduate

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Peculiarities of Innovative Development of the Territories of Ukraine under Conditions of Decentralization**

The paper is devoted to the study of the specifics of the innovative development of the territories of Ukraine in the context of decentralization. Prerequisites, advantages and features of decentralization of management of innovative development of territories were given. The advantages take into account the possibilities of more prompt management decisions at local places, more complete consideration of the needs and specifics of territories, more rational using of all types of available resources.

The analysis was carried out and the trends in the innovative activity of enterprises and the volume of sales of innovative products by regions of Ukraine in recent years were determined. This made it possible to establish a low level of innovative activity in general and the presence of its downward dynamics, significant regional asymmetries.

The areas of activation of innovative development of territories in such fields as the development of integration interaction, financial and investment support, social security and development of human potential, intensification of entrepreneurial activity and compliance with the principles of environmental sustainability of innovative development were determined. They include network interaction, formation of innovation clusters and innovation ecosystems, increasing of investment attractiveness and diversification of sources of financial support, development of partnership relations, compliance with the principles of sustainable development (economic, social and environmental aspects), fundraising activities, performance evaluation of innovations.

**innovative development, innovative activity, territory, decentralization, innovative cluster, innovative ecosystem**

*Одержано (Received) 23.04.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

УДК 330.3(334)

JEL Classification: M10, O31, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).150-155](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).150-155)

О.М. Левченко, проф., д-р екон. наук

А.С. Музиченко, проф., д-р екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Сучасний інструментарій менеджменту в умовах інноваційних змін**

У статті досліджено сучасний інструментарій менеджменту в контексті інноваційних трансформацій економічного середовища. Систематизовано методи, підходи та технології управлінської діяльності, що застосовуються для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання в умовах змін. Проаналізовано зміст і функціональні особливості таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, інструменти цифрової трансформації, інтегрований консалтинг, Lean-менеджмент, Agile-підхід, Balanced Scorecard, Big Data-аналітика, управління знаннями, бенчмаркінг, сценарне моделювання та ризик-менеджмент. Визначено ключові переваги, сфери застосування та потенційні обмеження кожного з інструментів. Акцентовано увагу на доцільності формування адаптивної управлінської моделі, яка здатна забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**менеджмент, інструментарій, інновації, стратегія, зміни, адаптація, ефективність**

А.Н. Левченко, проф., д-р екон. наук

А.С. Музиченко, проф., д-р. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Современный инструментарий менеджмента в условиях инновационных изменений**

В статье исследован современный инструментарий менеджмента в контексте инновационных трансформаций экономической среды. Систематизированы методы, подходы и технологии управленческой деятельности, применяемые для повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов в условиях изменений. Проанализированы содержание и функциональные особенности таких инструментов, как SWOT-анализ, PEST-анализ, инструменты цифровой трансформации, интегрированный консалтинг, Lean-менеджмент, Agile-подход, Balanced Scorecard, Big Data-аналитика, управление знаниями, бенчмаркинг, сценарное моделирование и риск-менеджмент. Определены ключевые преимущества, области применения и потенциальные ограничения каждого из инструментов. Акцентируется внимание на целесообразности формирования адаптивной управленческой модели, способной обеспечить гибкость и конкурентоспособность предприятий в условиях нестабильной внешней среды.

**менеджмент, инструментарий, инновации, стратегия, изменения, адаптация, эффективность**

**Постановка проблеми.** Підходи до здійснення управлінської діяльності пройшли доволі тривалий еволюційний шлях розвитку, а класичні прийоми менеджменту є достатньо добре відомими широкому загалу управлінців вищої, середньої та нижчої ланок. Водночас, у теперішніх умовах існує тенденція до трансформації як вже існуючих підходів, так і актуалізується доцільність більш широкого використання саме новітнього інструментарію. Зважаючи на вищевикладене, потребує детального розгляду, систематизації та ідентифікації сфера застосування сучасного інструментарію менеджменту в контексті інтенсифікації інноваційних змін у вітчизняній та світовій економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зважаючи на різноманітність інструментів, методів і підходів у сучасній управлінській діяльності, вивченню їх специфіки присвячено значну кількість наукових досліджень. Зокрема, автор Шелеметьева Т.В. вивчає особливості проведення SWOT-аналізу [10], Бек О.М. та Петецький І. – можливості застосування LEAN-менеджменту [1], Біленький О.Ю. – сутність та види бенчмаркінгу [2], Зибарева О.В. і Кравчук І.П. – напрями використання великих даних [3], Ілляшенко С.М. і Шипуліна Ю.С. – механізми

управління знаннями в організаціях [4], Кизим М.О. та Гейман О.А. – засоби сценарного моделювання діяльності економічних суб'єктів [5], Левковець О.М. – роль Agile-підходу при ухваленні управлінських рішень [7], Нечепуренко Д.С. – зарубіжний досвід використання ERP-систем [8], Скрипченко М.О. – переваги збалансованої системи показників [9] тощо. Разом з тим, існує доцільність виокремлення переваг та недоліків відповідних методів управлінської діяльності та обґрунтування шляхів щодо підвищення ефективності їх використання на рівні вітчизняних компаній, які прагнуть розвивати власний інноваційний потенціал.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у проведенні критичного аналізу основних сучасних інструментів менеджменту, їхньої систематизації, обґрунтуванні сфер застосування та пріоритетності в контексті прискорення інноваційних змін в економічному житті України і світу.

**Виклад основного матеріалу.** Реалії здійснення господарської діяльності в Україні на сьогодні обумовлюються необхідністю врахування стрімких безпрецедентних змін у внутрішньому і зовнішньому оточенні, прагненням до активної участі у процесах європейської інтеграції, доцільністю проведення трансформаційних змін та розбудови інноваційної моделі економічного розвитку. За таких умов перед кожним суб'єктом господарювання постають завдання максимально адаптуватися до змін та викликів ринкового середовища, раціонального вибору і застосування методів, прийомів та інструментів менеджменту, найбільш адекватних вимогам сьогодення. Завдяки застосуванню зазначених методів та інструментів управлінського впливу можливими є підвищення ефективності, результативності і прибутковості діяльності підприємств, установ та організацій, створення підґрунтя для їхнього інноваційного розвитку у стратегічній перспективі, запобігання виникненню кризових явищ і процесів, прийняття найбільш раціональних управлінських рішень тощо.

Розглянемо найбільш поширені інструменти управлінської діяльності, що знаходять своє застосування у професійній діяльності менеджерів в контексті сприяння інноваційному розвитку суб'єктів господарювання. Перш за все, варто виокремити низку методів і прийомів, що є доцільними під час проведення процедур аналізу та оцінки. Попри тривалу практику його застосування, на сьогодні не втрачає своєї актуальності метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз, як зауважує Шелеметьєва Т.В., надає змогу систематизувати наявні сильні і слабкі сторони певного суб'єкта, що стосуються його внутрішнього середовища, у порівнянні із можливостями і загрозами зовнішнього оточення, складаючи якісне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень щодо подальшого стратегічного розвитку [10].

PEST-аналіз дозволяє здійснити оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища політичного, економічного, соціокультурного і технологічного характеру. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В., Мамотенко Д.Ю. відзначають, що PEST-аналіз – це «управлінська технологія, що дає змогу оцінювати стан зовнішнього середовища, вплив, спричинений ним на діяльність і розвиток об'єкта управління, встановлювати тенденції розвитку» [11]. За результатами такого аналізу можливо ідентифікувати основні позитивні та негативні чинники навколишнього середовища, згенерувати альтернативні варіанти для ухвалення управлінських рішень, намітити шляхи і пріоритети подальшого розвитку відповідного господарюючого суб'єкта.

Варто відзначити також доцільність застосування інтегрованого консалтингу, що зорієнтований не на певну окрему сферу діяльності суб'єкта господарювання (управління фінансами, людськими ресурсами, логістичними операціями, товарною політикою тощо), а на розв'язання усієї сукупності проблем і завдань підприємства у комплексі. Особливо значущою роль такого виду консалтингу вбачається під час здійснення відповідних трансформацій на підприємстві [6].

В умовах сучасних реалій ефективність функціонування господарських структур у значній мірі залежить від їх здатності генерувати, поширювати і використовувати новітні знання. Тому вагомого значення в управлінській практиці набуває застосування відповідних механізмів управління знаннями, які відзначаються ознаками адаптивності, відкритості й динамічності, включаючи як підсистему продукування або ж одержання актуальних знань із різних джерел, так і підсистему їх використання у практичній діяльності, у тому числі, шляхом комерціалізації [4].

Дослідити та адаптувати до подальшого використання найкращі практики у певній сфері допомагає метод бенчмаркінгу, який «представляє собою пошук еталонної ринкової діяльності, вивчення чужого досвіду та впровадження у власну практику як конкурентну стратегію». Він може бути реалізованим у вигляді стратегічного, порівняльного, товарного або ж процесного бенчмаркінгу [2].

Окремо варто підкреслити, що більшість провідних компаній світу у своїй діяльності все більш активно застосовують так званий Agile-підхід, сутність якого зводиться до забезпечення максимально гнучкого та поетапного підходу під час реалізації управлінських рішень, виконання проектних завдань, розподілу і перерозподілу ресурсів, досягаючи швидкої трансформації бізнес-моделей тощо [7].

Актуальною до практичного застосування у практиці топ-менеджерів залишається й методика побудови збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Згідно з цією методикою формування стратегії відбувається з урахуванням чотирьох груп показників: фінанси, клієнти, бізнес-процеси компанії та розвиток людських ресурсів. Такі стратегії засвідчили свою життєздатність та націленість на досягнення конкурентних переваг у поточній і стратегічній перспективах [9].

Варто відзначити також концепцію «бережливого виробництва» (Lean-менеджменту), яка може бути охарактеризована як «ефективна сучасна концепція менеджменту, сутність якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнтів і ринків, а також врахування мотивації кожного працівника» [1]. Найбільш пріоритетним завданням підприємств, які дотримуються даної концепції, є економне витрачання ресурсів і мінімізація витрат.

Новітні перспективи для ведення бізнесу відкриває на сьогодні Big Data-аналітика, зважаючи на стрімкий розвиток цифрової економіки і значне зростання обсягів інформації. Для пошуку бізнесових ідей та оптимальних управлінських рішень успішно застосовуються транзакційні дані (у т.ч. інформація щодо споживачів, яка міститься у електронних системах), дані, що були одержані від різноманітних датчиків, соціальні дані (зокрема, щодо активності певної групи осіб у соціальних мережах, взаємодії із сайтами тощо) [3].

Все більшої популярності набувають різноманітні інструменти цифрової трансформації, з-поміж яких особливе місце належить ERP-системам (Enterprise Resource Planning), головною задачею яких є «інтеграція всіх відділів і функцій компанії в єдину систему, яка зможе обслужити специфічні потреби окремих підрозділів компанії» [8]. Наявність систем подібного типу надає змогу керівникам відстежувати потрібну інформацію у режимі реального часу та ухвалювати більш об'єктивні рішення відносно подальших дій.

Сценарне моделювання, як один із ефективних інструментів управління компаніями, ґрунтується на неоднозначності тенденцій майбутнього розвитку, формуючи низку альтернативних сценаріїв змін, тим самим надаючи менеджеру змогу оцінити позитивні і негативні наслідки у разі реалізації кожного зі сценаріїв [5].

Зрештою, зважаючи на посилення впливу ризиків та загроз на діяльність компаній, важливо впроваджувати дієві інструменти ризик-менеджменту, починаючи від ідентифікації ризиків, оцінки ймовірності їх настання та потенційних наслідків, і завершуючи виробленням дієвих заходів щодо мінімізації чи протидії впливу ризиків.

На підставі викладеного, узагальнимо основні риси, переваги, а також обмеження й ризику відносно застосування сучасного управлінського інструментарію в умовах інноваційного розвитку економічних суб'єктів (табл. 1).

Таблиця 1 – Компаративна характеристика інструментів управління в умовах інноваційних змін

Інструмент	Мета застосування	Коротка характеристика	Переваги	Обмеження/Ризику
SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз	Простий інструмент стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища	Універсальність, зручність візуалізації, застосовність у будь-якій сфері	Суб'єктивність оцінок, обмежена динамічність, потреба в деталізації
PEST-аналіз	Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність організації	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Виявлення факторів макросередовища, інформативність для стратегічного планування	Поверхневість без доповнення іншими інструментами, залежність від змін середовища
Інтегрований консалтинг	Комплексна підтримка змін в організації	Поєднання стратегічного, фінансового, управлінського та цифрового консалтингу	Системний підхід, адаптація до контексту, зовнішній експертний погляд	Висока вартість, можливі конфлікти інтересів, залежність від кваліфікації консультантів
Управління знаннями	Акумуляція й поширення внутрішнього досвіду	Формування баз знань, мотивація до обміну досвідом	Підтримка інновацій, збереження інтелектуального капіталу	Важко вимірювати ефективність, потребує інфраструктури
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами галузі	Аналіз і впровадження найкращих практик конкурентів або інших структур	Стимулює вдосконалення, формує орієнтири	Ризик поверхневого копіювання, проблеми з доступом до даних
Agile-підхід	Управління гнучкими проектами, швидке реагування на зміни	Поетапна організація роботи з високим рівнем самоуправління команд	Адаптивність, прозорість, орієнтація на результат	Труднощі у великих ієрархічних структурах, потреба в зрілості команд
Balanced Scorecard (BSC)	Стратегічне управління організацією	Система оцінки ефективності за 4 напрямками: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Стратегічна узгодженість, моніторинг цілей	Висока складність впровадження, ризик формалізму
Lean-менеджмент	Підвищення ефективності, зниження витрат	Усунення зайвих витрат і дій, орієнтація на клієнтську цінність	Підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості	Складність у впровадженні, потреба в зміні культури
Big Data-аналітика	Аналітична підтримка прийняття управлінських рішень	Обробка великих масивів даних для виявлення трендів, прогнозів, закономірностей	Глибока аналітика, персоналізація стратегій	Вартість, технічна складність, потреба в захисті даних
Інструменти цифрової трансформації	Автоматизація, цифровізація управлінських процесів	CRM/ERP-системи, хмарні сервіси	Швидкість, точність, масштабованість	Кіберзагрози, потреба в цифровій грамотності
Сценарне моделювання і ризик-менеджмент	Формування стратегій в умовах невизначеності	Побудова прогнозних моделей, оцінка ймовірностей, варіативне планування	Зниження ризиків, стратегічна підготовленість	Вимоги до кваліфікації аналітиків, залежність від якості даних

Джерело: узагальнено авторами

Покращити ефективність застосування сучасного інструментарію менеджменту на підприємствах можливо шляхом інтеграції кількох взаємодоповнюючих підходів, адаптованих до конкретних умов діяльності, галузевих особливостей та етапу життєвого циклу компанії. Важливим чинником також є розвиток управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, безперервне навчання персоналу й обґрунтоване використання цифрових технологій у прийнятті управлінських рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, за результатами дослідження було обґрунтовано доцільність використання сучасного інструментарію менеджменту в умовах інноваційних змін як важливого чинника підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стійкості розвитку підприємств. Проведено систематизацію ключових методів і підходів, визначено їх переваги, сфери застосування та обмеження, що дозволяє сформувати адаптивну управлінську модель, здатну реагувати на виклики нестабільного середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних механізмів комплексної інтеграції управлінських інструментів у бізнес-процеси підприємств, емпіричному дослідженні результативності їх застосування в різних секторах економіки.

## Список літератури

1. Бек О.М., Петецький І. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2017. №863. С. 12-16.
2. Біленький О.Ю. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №7. С. 56-58.
3. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Актуалізація концепції «великі дані» (англ. «Big Data») в умовах поширення інформаційного суспільства. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2015. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_15) (дата звернення: 07.06.2021).
4. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково орієнтованого інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, №1. С. 7-20.
5. Кизим М.О., Гейман О.А. Сценарне моделювання розвитку соціально-економічних систем: напрямки, особливості та механізми. *Регіональна економіка*. 2009. №4. С. 16-23.
6. Кузнєцов Е.А., Горбаченко С.А. Впровадження інструментів професіоналізації менеджменту в морському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, №2. С. 47-55.
7. Левковець О.М. Системні інновації як основа конкурентоспроможності бізнес-організацій епохи Agile: пошуки управлінських рішень. *Економічна теорія та право*. 2021. №1. С. 145-149.
8. Нечепуренко Д.С. Особливості впровадження світового досвіду використання хмарних технологій ERP-систем підприємствами машинобудівної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 83-85.
9. Скрипченко М.О. Узагальнююча система оцінки економічної стійкості машинобудівних підприємств за методикою Balanced Scorecard. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. №11. С. 32-38.
10. Шелемєтьєва Т.В. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. №6. С. 110-113.
11. Шелемєтьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В., Мамотенко Д.Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 38-46.

## References

1. Bek, O.M., & Petetskyi, I. (2017) LEAN-menedzhment yak innovatsiyni pidkhid do upravlinnia vyrobnytstvom [LEAN-management as an innovative approach to production management] *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Lohistyka – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics* 863, 12–16 [in Ukrainian].
2. Bilenyki, O.Yu. (2015) Benchmarking yak instrument stratehichnoho analizu: svitovyi dosvid [Benchmarking as a tool of strategic analysis: international experience] *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine* 7, 56–58 [in Ukrainian].
3. Zybareva, O.V., & Kravchuk, I.P. (2015) Aktualizatsiia kontseptsii «Velyki dani» (anh. «Big Data») v umovakh poshyrennia informatsiinoho suspilstva [Actualization of the concept of “Big Data” in the context of the spread of the information society] *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya:*

- Ekonomichni nauky – Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences* 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_15) (accessed: 07.06.2021) [in Ukrainian].
4. Illiashenko, S.M., & Shypulina, Yu.S. (2019) Mekhanizm upravlinnia znanniamy v orhanizatsii v konteksti yii rynkovo oriientovanoho innovatsiinoho rozvytku [Knowledge management mechanism in the organization in the context of its market-oriented innovative development] *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii – Marketing and Digital Technologies* 3(1), 7–20 [in Ukrainian].
  5. Kyzym, M.O., & Heiman, O.A. (2009) Stsenarne modeliuвання rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system: napriamky, osoblyvosti ta mekhanizmy [Scenario modeling of the development of socio-economic systems: directions, features and mechanisms] *Rehionalna ekonomika – Regional Economy* 4, 16–23 [in Ukrainian].
  6. Kuznietsov, E.A., & Horbachenko, S.A. (2020) Vprovadzhennia instrumentiv profesiionalizatsii menedzhmentu v morskomu hospodarstvi [Implementation of management professionalization tools in the maritime economy] *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics* 5(2), 47–55 [in Ukrainian].
  7. Levkovets, O.M. (2021) Systemni innovatsii yak osnova konkurentospromozhnosti biznes-orhanizatsii epokhy Agile: poshuky upravlinskykh rishen [System innovations as the basis of business competitiveness in the Agile era: search for managerial solutions] *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law* 1, 145–149 [in Ukrainian].
  8. Nechepurenko, D.S. (2017) Osoblyvosti vprovadzhennia svitovoho dosvidu vykorystannia khmarnykh tekhnologii ERP-system pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi [Features of implementing global experience in cloud ERP technologies in mechanical engineering enterprises] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences* 23(2), 83–85 [in Ukrainian].
  9. Skrypchenko, M.O. (2014) Uzahalniuiucha systema otsinky ekonomichnoi stiikosti mashynobudivnykh pidpriemstv za metodykoiu Balanced Scorecard [Generalized system of assessing economic sustainability of engineering enterprises using the Balanced Scorecard methodology] *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"* 11, 32–38 [in Ukrainian].
  10. Shelemetieva, T.V. (2018) SWOT-analiz yak diievyi instrument protsesu upravlinnia rozvytkom turyzmu v Ukraini [SWOT analysis as an effective tool in managing tourism development in Ukraine] *Intelekt XXI – Intellect XXI* 6, 110–113 [in Ukrainian].
  11. Shelemetieva, T.V., Hres-Yeuvreinova, S.V., & Mamotenko, D.Yu. (2020) Analitychnyi instrument stratehichnogo menedzhmentu: vykorystannia PEST-analizu v turyzmi [Analytical tool of strategic management: the use of PEST-analysis in tourism] *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies* 53, 38–46 [in Ukrainian].

**Oleksandr Levchenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Anatolii Muzychenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Modern Tools of Management under Conditions of Innovative Changes**

The paper explores the modern management toolkit within the context of ongoing innovative transformations in the economic environment. It systematizes a wide range of methods, approaches, and technologies used in managerial practice to enhance the operational efficiency and strategic adaptability of economic entities under dynamic and often unpredictable conditions. The study presents an in-depth analysis of the content, operational mechanisms, and practical significance of key management instruments such as SWOT analysis, PEST analysis, digital transformation tools, integrated consulting, Lean management, the Agile approach, Balanced Scorecard (BSC), Big Data analytics, knowledge management systems, benchmarking, scenario modeling, and risk management techniques.

Each of these tools is examined in terms of its core strengths, practical areas of application, and limitations that may arise during implementation. The paper emphasizes the importance of selecting and combining management instruments that are best suited to the specific context and strategic objectives of a business. Special attention is paid to the need for building adaptive and resilient management models that can ensure organizational flexibility, support innovation, and maintain competitiveness in the face of complex external challenges. The findings highlight the growing role of integrated and technology-driven management solutions in shaping the innovation potential of enterprises and enabling their long-term development in an increasingly volatile global economy.

**management, toolkit, innovations, strategy, changes, adaptation, effectiveness**

*Одержано (Received) 23.10.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.11.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 331:330.3

JEL Classification: J28, O15, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).156-165](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).156-165)

О.В. В'юник, доц., канд. екон. наук

О.В. Кіріченко, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Пріоритети забезпечення кадрової безпеки в умовах цифровізації економіки

У дослідженні розглянуто теоретичні та прикладні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано зростання ролі кадрової складової як ключового чинника забезпечення економічної безпеки та стійкості функціонування суб'єктів господарювання. Узагальнено підходи до трактування сутності кадрової безпеки, що дозволило визначити її як комплексну характеристику стану захищеності соціально-трудої сфери та здатності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Систематизовано основні показники оцінювання кадрової безпеки, включаючи індикатори кадрової стабільності, професійної кваліфікації, соціально-психологічного стану персоналу та рівня цифрової безпеки. Визначено пріоритетні напрями забезпечення кадрової безпеки в умовах цифровізації, серед яких розвиток цифрових компетентностей, впровадження превентивного управління кадровими ризиками, посилення захисту персональних даних, удосконалення мотиваційних механізмів та формування корпоративної культури безпеки.

**кадрова безпека, кадри, персонал, плинність кадрів, лояльність персоналу, цифровізація, економічна безпека**

О.В. Вьюник, доц., канд. экон. наук

О.В. Кириченко, канд. экон. наук

*Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина*

## Приоритеты обеспечения кадровой безопасности в условиях цифровизации экономики

В исследовании рассмотрены теоретические и прикладные аспекты обеспечения кадровой безопасности предприятий в условиях цифровизации экономики. Обоснован рост роли кадровой составляющей как ключевого фактора обеспечения экономической безопасности и устойчивости функционирования хозяйствующих субъектов. Обобщены подходы к трактовке сущности кадровой безопасности, что позволило определить ее как комплексную характеристику состояния защищенности социально-трудої сфери и способности предприятия противодействовать внутренним и внешним угрозам. Систематизированы основные показатели оценки кадровой безопасности, включая индикаторы кадровой стабильности, профессиональной квалификации, социально-психологического состояния персонала и уровня цифровой безопасности. Определены приоритетные направления обеспечения кадровой безопасности в условиях цифровизации, среди которых развитие цифровых компетентностей, внедрение превентивного управления кадровыми рисками, усиление защиты персональных данных, усовершенствование мотивационных механизмов и формирование корпоративной культуры безопасности.

**кадровая безопасность, кадры, персонал, текучесть кадров, лояльность персонала, цифровизация, экономическая безопасность**

**Постановка проблеми.** Особливості сучасного економічного розвитку характеризуються посиленням процесів цифровізації, які суттєво трансформують підходи до управління людськими ресурсами та змінюють вимоги до забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. У цих умовах кадрова складова набуває особливого значення, оскільки саме персонал виступає одночасно джерелом конкурентних переваг і потенційних ризиків для стабільності функціонування підприємства. Традиційні механізми управління персоналом поступово втрачають свою ефективність, що актуалізує необхідність перегляду підходів до формування та реалізації політики кадрової безпеки з урахуванням нових цифрових викликів.

Водночас, на тлі зростання плинності кадрів, змін у структурі зайнятості, поширення нестандартних форм праці та підвищення ролі цифрових компетентностей, спостерігається недостатній рівень системності у забезпеченні кадрової безпеки. Це зумовлює необхідність глибшого осмислення сучасних тенденцій, уточнення змісту кадрової безпеки в умовах цифрової економіки та визначення її пріоритетних напрямів розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика кадрової безпеки останніми роками перебуває у полі активної уваги вітчизняних науковців, які розглядають її як важливу складову економічної безпеки та передумову стійкого функціонування суб'єктів господарювання. Зокрема, Амосов О.Ю. досліджує питання управління кадровими ризиками в контексті зміцнення економічної безпеки підприємства [1], Дмитренко В.І. обґрунтовує значення кадрового аудиту як інструменту контролю, попередження загроз і підвищення якості кадрових процесів [2], Затонацький Д.А. приділяє увагу уточненню сутності кадрової безпеки та виокремленню індикаторів її стану в умовах становлення нової економіки [3].

Калініченко Л.Л., Шуміло О.С. і Кулімякін Я.Ю. розкривають кадрову складову економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі [4], Копча Ю.Ю. зосереджується на формуванні системи оцінювання кадрової складової в межах управління потенціалом економічної безпеки [5], Кравченко О.О. аналізує регулювання оплати праці як один із важливих чинників забезпечення кадрової безпеки [6]. Кривицька Н.Ю. та Мізик В.В. характеризують процес забезпечення кадрової безпеки у загальній системі економічної безпеки підприємства [7], Кузьменко М.Д. досліджує концептуальні аспекти побудови системи кадрової безпеки високонадійної організації [8], а Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. і Касіч Ю.О. розглядають управління кадровою безпекою як інструмент детінізації діяльності підприємств [9]. Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень зробили також Марченко О.В. [10], Мішина С.В. і Мішиним О.Ю. [11], Міщук Є.В. [12]. Онісіфорова В.Ю. та Болотова Т.М. висвітлюють сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства [13], Остапюк Б.Б. акцентує увагу на інтелектуально-кадровій складовій економічної безпеки [14], Писаревська Г.І. окреслює напрями вдосконалення кадрової безпеки у межах стратегії управління персоналом [16], а Халін С.В. систематизує об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства [17].

Водночас, попри наявність значного масиву напрацювань, потребують більш ґрунтовного розгляду питання визначення пріоритетів забезпечення кадрової безпеки саме в умовах цифровізації економіки, коли традиційні кадрові ризики доповнюються новими викликами, пов'язаними з цифровими компетентностями персоналу, захистом персональних даних, змінами у формах зайнятості та зростанням вимог до адаптивності працівників і кадрових систем загалом.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у комплексному аналізі теоретичних та прикладних аспектів забезпечення кадрової безпеки в умовах цифровізації економіки, уточненні її сутнісних характеристик, систематизації ключових чинників і показників оцінювання, а також обґрунтуванні пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління кадровою безпекою з урахуванням сучасних цифрових викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова безпека виступає на сьогодні одним із пріоритетних напрямів діяльності управлінського персоналу, створюючи дієве підґрунтя для ефективності, результативності та беззбитковості провадження діяльності економічних суб'єктів. Наявність фахівців, що відповідають за своїми кількісними та якісними параметрами потребам господарюючого суб'єкта, слугує запорукою

виконання планових завдань, оптимальної взаємодії із клієнтами, досягнення ключових цілей стратегічного й тактичного розвитку будь-якої організації.

Саме тому, увага з боку науковців до питань забезпечення кадрової безпеки в останні роки постійно зростає. Так, Марченко О.В. цілком слушно зазначає, що кадрова безпека являє собою невід'ємний компонент економічної безпеки в цілому, а її сутність уособлюється у спроможності економічного суб'єкта зберігати й розвивати власний потенціал, а також досягати мети функціонування завдяки зниженню ймовірності настання ризикових подій, пов'язаних із кадровим складом (наприклад, низьким рівнем кваліфікації, неякісним виконанням своїх посадових обов'язків працівниками та ін.) [10].

Дослідники Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. наводять власне трактування сутності кадрової безпеки, розуміючи її як «стан захищеності інтересів підприємства з розвитку ефективності діяльності, адаптації змінам і підвищення стійкості функціонування, пов'язаний із забезпеченням якості персоналу» [4].

З точки зору Писаревської Г.І., кадрова безпека – це «не лише стан, а й здатність підприємства тримати оборону перед внутрішніми та зовнішніми загрозами, захищаючи інтереси підприємства, вдосконалюючи стратегію управління персоналом та людський капітал у цілому, забезпечуючи безпечні умови праці» [16].

Науковці Мішина С.В. і Мішин О.Ю. вважають, що кадрова безпека – це «стан захищеності соціально-трудової сфери суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз і небезпек, що досягається за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів і інструментом управління, і сприяє, як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому» [11].

Кузьменко М.Д. констатує, що система забезпечення кадрової безпеки буде дієвою у разі врахування відповідних вимог ще на стадії відбору кандидатів, які у повній мірі відповідають встановленим критеріям, спроможні виконувати професійні задачі з належним рівнем ефективності, а також у разі систематичного моніторингу ризиків і загроз у кадровій сфері, негайного реагування на виявлені проблеми з метою недопущення негативного впливу на функціонування організації [8].

Остапюк Б.Б., акцентуючи увагу на необхідності забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки, відзначає важливість комплексного підходу, включаючи економічні, організаційні, технологічні, адміністративні, дисциплінарні, соціально-психологічні та культурно-ціннісні аспекти [14].

Автори Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. конкретизують загальні напрями управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання: забезпечення якісного добору працівників, їх раціональний розподіл та заходи з адаптації до вимог професійної діяльності на конкретному робочому місці; створення оптимальної системи трудових відносин з персоналом за умов зміни вітчизняної законодавчої бази та її адаптації до практик європейського співтовариства; запровадження справедливої системи оплати праці залежно від специфіки роботи і трудового внеску кожного працівника; імплементація дієвих форм стимулювання й мотивації праці, включаючи матеріальну й нематеріальну складові; забезпечення постійного й ефективного професійного розвитку й підвищення кваліфікації людських ресурсів; сприяння соціальному розвитку трудового колективу [13].

Кравченко О.О. деталізує низку аспектів регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки господарюючих суб'єктів, зокрема, наголошує на доцільності: багаторівневого підходу (включаючи заходи державного, територіального рівня та рівня конкретної організації); забезпечення кореляції темпів зростання обсягів заробітної плати із досягнутими показниками фінансово-економічного стану

підприємства; покращення механізмів колективно-договірного регулювання системи оплати праці; посилення захисту прав працівників на отримання гідної оплати праці; активізації стимулюючої функції заробітної плати, її належного взаємозв'язку із досягненнями у сфері професійного розвитку, кар'єрними здобутками [6].

Халін С.В. пропонує низку етапів створення й реалізації системи кадрової безпеки організації. Першим із них виступає усвідомлення керівним складом компанії потреби й важливості сприяння підвищенню кадрової безпеки на постійній основі, на другому етапі слід встановити цілі, задачі, візію і терміни імплементації системи кадрової безпеки організації. Третій етап являє собою проведення деталізованої оцінки наявного кадрового потенціалу та ідентифікацію наявних загроз і ризиків, пов'язаних з людськими ресурсами. На четвертому етапі здійснюється формування та запровадження самої системи кадрової безпеки суб'єкта господарювання. П'ятий етап присвячений оцінюванню стану кадрової безпеки, а на шостому етапі деталізуються й впроваджуються конкретні заходи щодо підтримання й підвищення рівня кадрової безпеки компанії, що супроводжується постійним контролем та моніторингом [17].

Зростає увага й до ідентифікації найголовніших показників, що характеризують кадровий склад загалом і кадрову безпеку господарюючих суб'єктів. Наприклад, автор Копча Ю.Ю. виокремлює такі показники, як коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт прибутковості / збитковості на одного працівника, коефіцієнт ініціативності працівників, коефіцієнт забезпеченості працівників сучасними програмними продуктами [5].

Міщук Є.В. розрізняє показники продуктивності праці персоналу, коефіцієнти забезпеченості людськими ресурсами, відзначаючи доцільність інтегрального підходу, який дозволяє більш повно оцінити стан кадрової безпеки у поєднанні з економічною безпекою суб'єктів господарювання [12].

На думку Затонацького Д.А., слід брати до уваги індикатори кадрової безпеки, пов'язані із станом організаційно-правового поля регулювання трудових відносин, рівнем задоволеності персоналу працею, технічним рівнем комунікативної взаємодії між працівниками, психологічною стійкістю людських ресурсів [3].

Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Касіч Ю.О. наводять наступний склад показників задля оцінювання рівня кадрової безпеки: «показники складу і руху персоналу, показники витрат від інвестування в персонал, показники мотивації, показники умов праці, особистісні показники» [9].

Дмитренко В.І. приділяє увагу питанню запровадження кадрового аудиту як дієвого елементу функціонування системи економічної безпеки компаній, ідентифікуючи три найголовніші функції такого аудиту – контролюючу, консультативну й запобіжну [2].

Амосов О.Ю. приділяє особливу увагу питанню управління кадровими ризиками в контексті підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання. На його думку, концептуальний базис для керування такими ризиками складає виконання низки послідовних дій, пов'язаних із визначенням мети, постановкою завдань і функцій у сфері управління кадровими ризиками, розробкою методичних підходів, що найбільш повно дозволяють провести оцінку кадрових ризиків організації. Окрім того, автор підкреслює важливість розроблення заходів щодо мінімізації й протидії ризикам у кадровій сфері за результатами оцінювання наявних загроз [1].

Ще одним важливим аспектом кадрової безпеки, як зауважують автори Кривицька Н.Ю. та Мізик В.В., є підвищення рівня лояльності персоналу, зокрема, на їх думку, слід приділяти всебічну увагу формуванню й запровадженню програм

корпоративної лояльності працівників, принципам партисипативного управління, мотиваційним засадам взаємодії із персоналом [7].

Розглянемо низку показників, що характеризують стан кадрової безпеки в Україні у сучасних умовах, зокрема, рівень прийому і звільнення персоналу, включаючи рівень звільнення за видами економічної діяльності, а також питому вагу персоналу, що працює на роботах зі шкідливими умовами праці.

На рис. 1 відображено динаміку зміни рівнів прийому та звільнення працівників в Україні упродовж 2015-2020 рр.

Як бачимо з рис. 1, показовим є те, що упродовж останніх п'яти років рівень звільнення працівників перевищував рівень прийому. Так, у 2015 році рівень звільнення (30,2 %) перевищував рівень прийому (24,0 %). У наступні роки спостерігається зростання показника прийому, який досяг піку у 2017 році (30,5 %), практично зрівнявшись із рівнем звільнення (31,8 %). Надалі спостерігається поступове зниження обох показників, з особливо різким падінням у 2020 році. У 2020 році рівень звільнення знизився до 29,3 %, а рівень прийому — до 24,9 %. Ця тенденція може бути пов'язана з макроекономічною нестабільністю, трансформаціями ринку праці та впливом пандемії COVID-19.

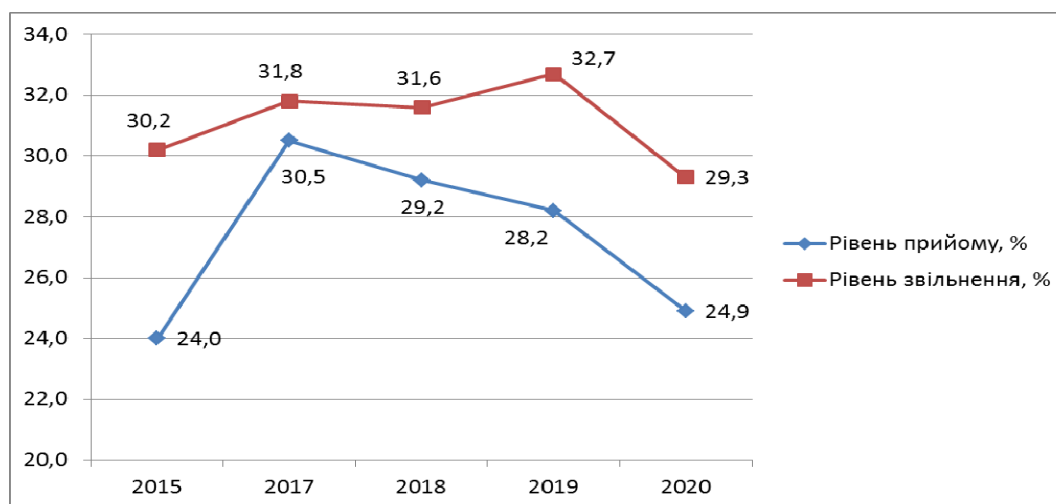


Рисунок 1 – Динаміка рівнів прийому та звільнення працівників в Україні у 2015-2020 роках, % до середньооблікової кількості штатних працівників

Джерело: побудовано авторами за даними [15]

Аналіз рис. 2 свідчить про значну диференціацію кадрової стабільності між секторами. Найнижчі показники звільнень спостерігаються в галузях освіти (15,9 %), культури (19,2 %) та охорони здоров'я (21,4 %), що свідчить про відносну стабільність зайнятості у публічному секторі.

Натомість найбільш критична ситуація зафіксована у сфері тимчасового розміщування та організації харчування (76,5 %), адміністративного обслуговування (50,1 %), будівництва (48,6 %) та сільського господарства (47,3 %).

З позиції кадрової безпеки, високі рівні звільнень у цих секторах створюють серйозні виклики для збереження людського потенціалу, передачі знань, збереження професійної спадковості та дотримання стандартів безпеки праці. Така ситуація може бути наслідком сезонності, слабких інституційних гарантій, відсутності довгострокових контрактів, а також впливу пандемії коронавірусу. Це вимагає впровадження механізмів адаптивного управління персоналом, орієнтованих на утримання працівників, підвищення гнучкості організацій та розвиток програм перекваліфікації.

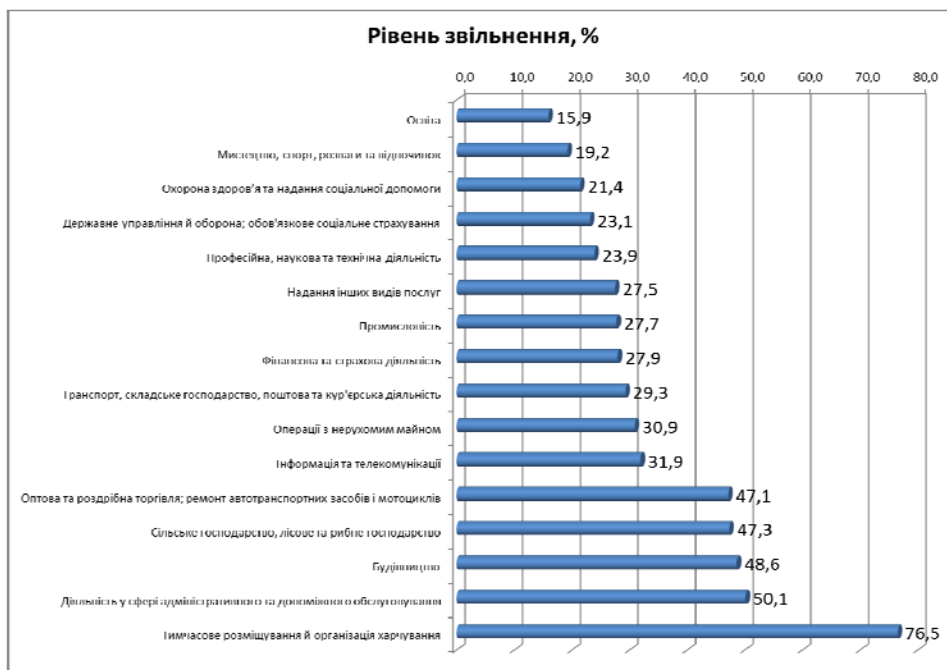


Рисунок 2 – Рівень звільнення працівників за видами економічної діяльності в Україні у 2020 році, % до середньооблікової кількості штатних працівників  
 Джерело: побудовано авторами за даними [15]

Згідно даних рис. 3, найвища частка штатних працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, зафіксована в Донецькій (47,0%), Дніпропетровській (40,7%), Запорізькій (37,3%), Сумській (34,0%) та Одеській (32,5%) областях. Це переважно промислово розвинені регіони зі значною часткою підприємств гірничо-металургійного, хімічного та енергетичного секторів. Натомість найнижчі значення спостерігаються у Закарпатській (7,7%), Херсонській (15,3%), Тернопільській (18,0%) та Черкаській (18,4%) областях.

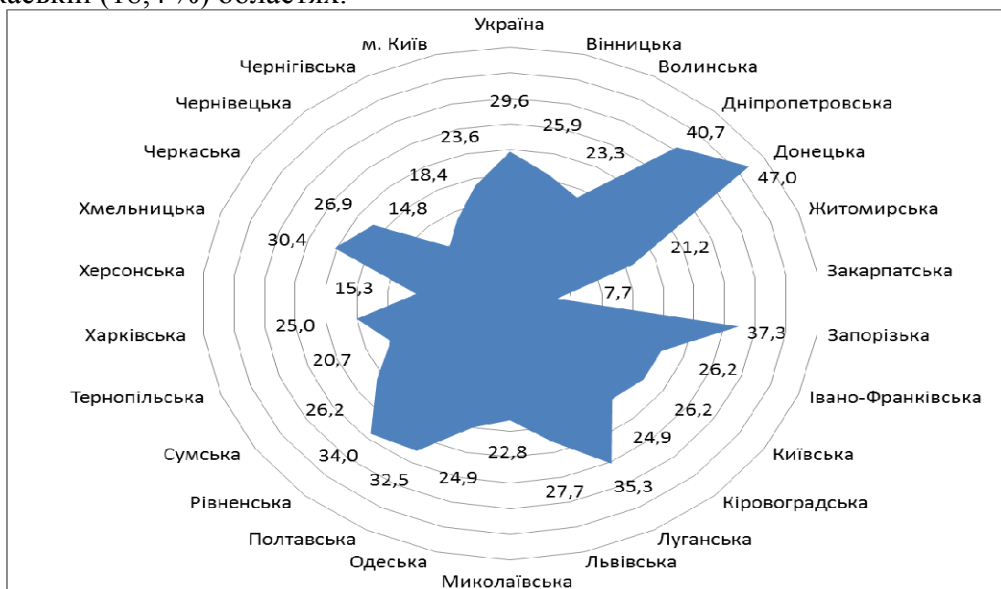


Рисунок 3 – Частка штатних працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, за регіонами, %, станом на 31 грудня 2019 року  
 Джерело: побудовано авторами за даними [15]

З точки зору кадрової безпеки, високий відсоток зайнятих на шкідливих виробництвах означає підвищені ризики для здоров'я персоналу, зниження продуктивності праці, зростання витрат на медичне страхування, компенсації та плинність кадрів. Це потребує системного впровадження превентивних заходів: модернізації технологій, запровадження ефективних програм охорони праці, регулярного медичного контролю та мотиваційної підтримки працівників, які працюють у шкідливих умовах.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне визначити складники відповідної матриці, яка б оптимально враховувала засоби і показники оцінки кадрової безпеки на рівні підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця оцінки рівня кадрової безпеки на підприємстві

Категорія оцінки	Індикатор	Метод оцінки	Рекомендований рівень
Кадрова стабільність	Коефіцієнт плинності кадрів	Нижче = гірше	< 10%
	Коефіцієнт стабільності кадрів	Вище = краще	> 70%
	Кількість внутрішніх конфліктів	Нижче = краще	≤ 1 на квартал
Професійна кваліфікація	Відповідність кваліфікації посаді	Відсоткове значення	≥ 90%
	Питома вага працівників з цифровими навичками	Відсоткове значення	≥ 60%
	Коефіцієнт навчання персоналу	Години на 1 працівника/рік	≥ 20 год
Соціально-психологічний стан	Індекс задоволеності працівників	Опитування, шкала 1–10	≥ 8
	Індекс залученості працівників	Опитування, шкала 1–10	≥ 7
	Кількість звернень щодо стресу/вигорання	Кількість випадків/рік	≤ 5 випадків
Цифрова безпека персоналу	Процент працівників, що пройшли тренінг із кібербезпеки	% від загальної кількості	≥ 80%
	Кількість випадків витоку персональних даних	Кількість інцидентів/рік	0–1 на рік
	Наявність політик захисту персоналу	Так/Ні	Так
Організаційно-правові аспекти	Наявність кодексу етики/поведінки	Так/Ні	Так
	Кількість скарг щодо дискримінації / мобінгу	Кількість випадків/рік	0–2 на рік
	Прозорість кадрових процедур	Опитування, шкала або експертна оцінка	≥ 8

*Джерело: складено авторами*

Тому, пріоритетами забезпечення кадрової безпеки в умовах цифровізації економіки є формування якісно нового підходу до управління людськими ресурсами, що враховує динамічність зовнішнього середовища та зростання ролі інформаційних технологій. Передусім, особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу, що забезпечує здатність працівників ефективно виконувати професійні функції в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. Водночас актуалізується необхідність постійного професійного навчання та

перепідготовки кадрів як інструменту зниження ризиків невідповідності кваліфікації сучасним вимогам.

Важливим пріоритетом виступає впровадження систем превентивного управління кадровими ризиками, що передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінювання та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків. У контексті цифровізації зростає значущість забезпечення інформаційної безпеки персоналу, зокрема захисту персональних даних, запобігання витокам інформації та формування відповідної корпоративної культури.

Окремої уваги потребує підвищення рівня лояльності та залученості працівників, що досягається через удосконалення системи мотивації, впровадження гнучких форм зайнятості та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. У сукупності це сприяє утриманню кваліфікованого персоналу, зниженню плинності кадрів та підвищенню стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, на підґрунті проведеного дослідження можна стверджувати, що в умовах цифровізації економіки кадрова безпека набуває стратегічного значення, трансформуючись у ключовий чинник забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Зростання ролі людського капіталу, підвищення вимог до цифрових компетентностей, а також посилення впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків зумовлюють необхідність формування комплексного підходу до управління кадровою безпекою. Особливого значення набуває поєднання традиційних інструментів управління персоналом із сучасними цифровими рішеннями, що дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, забезпечувати адаптивність персоналу та підтримувати належний рівень організаційної ефективності.

Першочерговими завданнями у цій сфері є розвиток системи безперервного навчання та цифрової підготовки працівників, впровадження ефективних механізмів моніторингу кадрових ризиків, посилення захисту персональних даних, удосконалення мотиваційних інструментів і створення умов для підвищення лояльності персоналу. Важливим напрямом є також забезпечення прозорості кадрових процесів, розвиток корпоративної культури безпеки та інтеграція кадрової політики у загальну систему економічної безпеки підприємства.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом впливу цифрових технологій на трансформацію кадрових ризиків, розробленням адаптивних моделей оцінювання кадрової безпеки, а також дослідженням взаємозв'язків між цифровими компетентностями персоналу, рівнем його залученості та ефективністю функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

## Список літератури

1. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 376-380.
2. Дмитренко В.І. Організація кадрового аудиту на будівельних підприємствах з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: *Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 194-200.
3. Затонацький Д.А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 88-93.
4. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 138-143.
5. Копча Ю.Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. №2. С. 116-122.
6. Кравченко О.О. Концептуальні засади регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія: *Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 78-85.

7. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82-87.
8. Кузьменко М.Д. Концептуальні аспекти системи кадрової безпеки високонадійної організації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2017. Вип. 1. С. 124-128.
9. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Касіч Ю.О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. №21. С. 19-25.
10. Марченко О.В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 337-344.
11. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-практичні засади формування системи моніторингу кадрової безпеки на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_24) (дата звернення: 15.11.2021).
12. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 300-309.
13. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №1. С. 133-140.
14. Остапюк Б.Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. №7. С. 90-95.
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2021).
16. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.
17. Халін С.В. Об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. №3. С. 88-93.

## References

1. Amosov, O.Yu. (2016) Upravlinnia kadrovymy ryzykamy yak element zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Management of personnel risks as an element of ensuring the economic security of the enterprise] *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure* 2, 376–380 [in Ukrainian].
2. Dmytrenko, V.I. (2019) Orhanizatsiia kadrovoho audytu na budivelnykh pidpriemstvakh z pozytsii upravlinnia yakistiu ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Organization of personnel audit at construction enterprises from the standpoint of quality management and economic security] *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii: Ekonomika – Scientific Notes of KROK University. Series: Economics* 3, 194–200 [in Ukrainian].
3. Zatonatskyi, D.A. (2019) Kadrova bezpeka pidpriemstva: sutnist definitsii ta indykatory stanu v umovakh stanovlennia novoi ekonomiky [Personnel security of the enterprise: essence of the definition and state indicators in the conditions of the new economy formation] *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies* 46(1), 88–93 [in Ukrainian].
4. Kalinichenko, L.L., Shumilo, O.S., & Kulimiakin, Ya.Yu. (2020) Kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva rozdrubnoi torhivli [Personnel component of economic security of retail enterprises] *Problemy ekonomiky – Problems of Economy* 1, 138–143 [in Ukrainian].
5. Kopcha, Yu.Yu. (2019) Formuvannia systemy otsinky kadrovoy skladovoi pidpriemstva pry upravlinni potentsialom ekonomichnoi bezpeky [Formation of a system for evaluating the personnel component of the enterprise in managing the potential of economic security] *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University* 2, 116–122 [in Ukrainian].
6. Kravchenko, O.O. (2019) Kontseptualni zasady rehuliuвання оплатy pratsi v konteksti zabezpechennia kadrovoy bezpeky [Conceptual principles of wage regulation in the context of ensuring personnel security] *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series: Economic Sciences* 4, 78–85 [in Ukrainian].
7. Kryvytska, N.Yu., & Mzyk, V.V. (2019) Protsey zabezpechennia kadrovoy bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The process of ensuring personnel security in the system of economic security of the enterprise] *Naukoviy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management* 40, 82–87 [in Ukrainian].
8. Kuzmenko, M.D. (2017) Kontseptualni aspekty systemy kadrovoy bezpeky vysokonadiinoi orhanizatsii [Conceptual aspects of the personnel security system of a highly reliable organization] *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy – Bulletin of the National Defence University of Ukraine* 1, 124–128 [in Ukrainian].

9. Markina, I.A., Taran-Lala, O.M., & Kasich, Yu.O. (2020) Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu pidpriemstva yak instrument detinizatsii: metodychni zasady ta praktychna aprobatsiia [Management of personnel security of the enterprise as a tool of de-shadowing: methodological principles and practical approbation] *Ahrosvit – Agrosvit* 21, 19–25 [in Ukrainian].
10. Marchenko, O.V. (2019) Pidkhody do vyznachennia sutnosti kadrovoi bezpeky ta yii kluchovykh oznak [Approaches to defining the essence of personnel security and its key features] *Biznes Inform – Business Inform* 7, 337–344 [in Ukrainian].
11. Mishyna, S.V., & Mishyn, O.Yu. (2018) Naukovo-praktychni zasady formuvannia systemy monitorynhu kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi [Scientific and practical principles of forming a system for monitoring personnel security at the enterprise] *Efektivna ekonomika – Efficient Economy* 10. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_24) (accessed: 15.11.2021) [in Ukrainian].
12. Mishchuk, Ye.V. (2020) Udoshkonalennia metodolohii otsiniuvannia rivnia ta stanu bezpeky kadrovykh interesiv pidpriemstva [Improvement of the methodology for assessing the level and state of security of personnel interests of the enterprise] *Biznes Inform – Business Inform* 7, 300–309 [in Ukrainian].
13. Onisiforova, V.Yu., & Bolotova, T.M. (2020) Suchasni aspekty upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Modern aspects of managing personnel security of the enterprise] *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and Prospects of Entrepreneurship Development* 1, 133–140 [in Ukrainian].
14. Ostapiuk, B.B. (2019) Intelktualno-kadrova skladova upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu zaliznychnoho transportu [Intellectual and personnel component of economic security management of railway transport] *Ekonomika ta derzhava – Economy and State* 7, 90–95 [in Ukrainian].
15. State Statistics Service of Ukraine (2021) Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine] Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 12.11.2021) [in Ukrainian].
16. Pysarevska, H.I. (2020) Napriamy vdoskonalennia kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi yak napriam stratehii upravlinnia personalom [Directions for improving personnel security at the enterprise as a direction of HR management strategy] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences* 37, 56–61 [in Ukrainian].
17. Khalin, S.V. (2019) Obiekty upravlinskoho vplyvu v systemi menedzhmentu kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Objects of managerial influence in the system of personnel security management of the enterprise] *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual Problems of Innovative Economy* 3, 88–93 [in Ukrainian].

**Olha Viunyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Olha Kirichenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Priorities for Ensuring Personnel Security in the Context of Economic Digitalization**

The paper examines the theoretical and applied aspects of ensuring personnel security of enterprises in the context of economic digitalization. It substantiates the increasing role of the personnel component as a key factor in maintaining economic security and ensuring the stability and competitiveness of business entities under conditions of dynamic transformation. The study generalizes scientific approaches to interpreting the essence of personnel security, which made it possible to define it as a complex characteristic of the level of protection of the social and labor sphere, as well as the enterprise's ability to prevent and counteract internal and external threats associated with human resources.

The main indicators for assessing personnel security were systematized, including workforce stability indicators, professional qualification parameters, socio-psychological characteristics of employees, and digital security metrics. Particular attention was paid to the analysis of current trends in the labor market, including staff turnover, sectoral differentiation of employment stability, and the impact of working conditions on personnel risks. The necessity of implementing an integrated system for monitoring and evaluating personnel security based on quantitative and qualitative indicators was emphasized.

The priority directions for strengthening personnel security in the context of digitalization were identified, including the development of digital competencies, continuous professional training, implementation of preventive personnel risk management mechanisms, strengthening personal data protection, improvement of motivation systems, and the formation of a corporate culture focused on security and adaptability. The results obtained confirm that effective personnel security management is a prerequisite for sustainable enterprise development in the digital economy.

**personnel security, workforce, personnel, staff turnover, employee loyalty, digitalization, economic security**

*Одержано (Received) 23.10.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 07.11.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 331.3(316.3)

JEL Classification: J24, O15, M14, F52

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).166-173](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).166-173)

А.О. Левченко, проф., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Професійний розвиток людських ресурсів як чинник безпеки соціальних систем**

У статті розглянуто особливості професійного розвитку людських ресурсів в контексті забезпечення й підвищення безпеки соціальних систем з урахуванням вітчизняних реалій. Констатовано доцільність сприяння досягненню пріоритетів сталого розвитку соціальних систем (включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти) у стратегічному вимірі. Узагальнено підходи до трактування сутності безпеки соціальних систем та соціальної безпеки, що дозволило ідентифікувати ключові аспекти, пов'язані із демографічною безпекою, гідним рівнем та якістю життя, належним медичним обслуговуванням, доступністю якісної освіти, соціальним захистом та інклюзією тощо. Систематизовано найбільш поширені методичні підходи, за допомогою яких можливо прямо чи опосередковано визначити рівень безпеки соціальних систем. Зазначено можливість посилення конструктивного впливу професійного розвитку людських ресурсів на підвищення безпеки соціальних систем за рахунок послідовної реалізації низки функцій (освітньої, статусної, економічної, інноваційної, виховної, розвиваючої), а також завдяки формуванню ефективної корпоративної культури і системи цінностей.

**професійний розвиток, соціальна система, соціальна безпека, людські ресурси, якість життя, цінності**

А.А. Левченко, проф., канд. екон. наук

*Центрально-український національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## **Профессиональное развитие человеческих ресурсов как фактор безопасности социальных систем**

В статье рассмотрены особенности профессионального развития человеческих ресурсов в контексте обеспечения и повышения безопасности социальных систем на основе отечественных реалий. Констатирована целесообразность содействия достижению приоритетов устойчивого развития социальных систем (включая экономические, социальные и экологические аспекты) в стратегическом измерении. Обобщены подходы к трактовке сущности безопасности социальных систем и социальной безопасности, что позволило идентифицировать ключевые аспекты, связанные с демографической безопасностью, достойным уровнем и качеством жизни, надлежащим медицинским обслуживанием, доступностью качественного образования, социальной защитой и инклюзией. Систематизированы наиболее распространенные методические подходы, с помощью которых можно прямо или косвенно определить уровень безопасности социальных систем. Указана возможность усиления конструктивного влияния профессионального развития человеческих ресурсов на повышение безопасности социальных систем за счет последовательной реализации ряда функций (образовательной, статусной, экономической, инновационной, воспитательной, развивающей), а также благодаря формированию эффективной корпоративной культуры и системы ценностей.

**профессиональное развитие, социальная система, социальная безопасность, человеческие ресурсы, качество жизни, ценности**

**Постановка проблеми.** В умовах посилення глобалізаційних тенденцій, прискорення темпів змін в економічному й соціальному оточенні, зростання впливу різноманітних ризиків на діяльність економічних суб'єктів і суспільство в цілому, питання підвищення якості професійного розвитку людських ресурсів набуває першочергової актуальності. При цьому, людські ресурси на сьогодні виступають базисом для забезпечення стійкості, гнучкості, інноваційного зростання соціальних систем на різних рівнях. Якісний склад людських ресурсів, їх готовність до постійного професійного зростання й саморозвитку, адаптивності й кар'єрної мобільності дозволяють більш ефективно долати існуючі виклики й загрози, зумовлені економічною кризою, дефіцитом ресурсів, деструктивними процесами в економіці і суспільстві.

Негативні тренди демографічного й міграційного характеру, посилення явищ соціального «виключення», недостатній рівень соціального захисту громадян актуалізують питання професійного розвитку із використанням сучасних методів, підходів, інструментів. Зокрема, роль професійного розвитку людських ресурсів полягає не лише у сприянні досягненню економічних і соціальних цілей, але й слугує вагомим важелем забезпечення національної безпеки, оскільки він дозволяє мінімізувати дисбаланс на ринку праці, поліпшити рівень кадрового забезпечення національної економіки, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняних господарюючих суб'єктів у глобалізованому світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях вітчизняних фахівців велика увага приділяється як професійному розвитку працівників, так і низці аспектів соціальної безпеки. Так, питання організації професійного розвитку людських ресурсів відображено у дослідженні таких авторів, як Ярошенко О.М. та Вапнярчук А.В. [15]. Науковці Ілляшенко О.В., Шкарупета О.О. [6], Кістол А.А. [7], Федорів Н.М. [12] деталізують загальні аспекти функціонування соціальних систем як об'єкту забезпечення безпеки в умовах сьогодення. Низка дослідників акцентують увагу на специфічних аспектах безпеки соціальних систем, наприклад, Якименко-Терещенко Н. [14] – у взаємозв'язку із корпоративною безпекою соціально-економічних систем; Ткаченко І.П. [11] – відносно розбудови соціальної політики та сприяння фінансовій безпеці громадян; автори Сидорчук О.Г., Панькова О.В. [9] – вивчають роль державного регулювання соціальної безпеки країни; Гальків Л.І., Крамченко Р.А. [3] – акцентують увагу на управлінських підходах до формування соціальної безпеки.

Окремо варто відмітити дослідження в контексті забезпечення соціальної безпеки, які присвячені питанням досягнення цілей сталого розвитку, а саме, таких науковців, як: Гапеева О.М., Лобза А.В. [4], а також Грибіненко О.М. [5], Булатова О., Грибіненко О. [2] тощо.

Методичному інструментарію та ідентифікації показників, що можуть бути використані задля оцінки рівня соціальної безпеки присвячені праці таких авторів, як: Антошкін В.К. [1], Копитко М.І., Вінічук М.В., Верескля М.Р. [8], Ставнича Н.І. [10], Харазішвілі Ю.М., Грішнова О.А. [13] та ін.

Попри зазначене, на сьогодні важливо поглиблено дослідити роль професійного розвитку людських ресурсів саме у їх тісному взаємозв'язку із безпекою соціальних систем та намітити актуальні шляхи подальшого підвищення ефективності.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні ролі професійного розвитку людських ресурсів у забезпеченні безпеки соціальних систем та обґрунтуванні заходів щодо підвищення стійкості соціальних систем у сучасних умовах змін, невизначеності та ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** Задля ідентифікації ролі професійного розвитку людських ресурсів як чинника безпеки соціальних систем, перш за все, необхідно визначити сутність таких систем, а також підходи до виокремлення показників, за допомогою яких може бути оцінений рівень соціальної безпеки.

Стратегічні пріоритети розвинених країн світу ґрунтуються на цілях сталого розвитку, включаючи три найголовніші компоненти: соціальну (розвиток та ефективне використання людських ресурсів, якомога більш повне задоволення їх запитів і потреб); економічну (забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, ресурсної та енергетичної ефективності, соціальної орієнтованості розвитку економіки); екологічну (впровадження раціональної екологічної політики в усіх сферах) [5].

Соціальний вектор розвитку країн зумовлюється обмеженим обсягом економічних ресурсів та пріоритетними напрямками їх використання. Водночас, важливість соціальної складової у сприянні сталому розвитку, підвищенні економічної активності, добробуту громадян та рівня їх життя, нарощуванні рівня людського потенціалу систематично

збільшується, у першу чергу, в умовах нестійкого економічного середовища та активізації кризових явищ і процесів в економіці і суспільстві [4].

Соціальні системи у загальному вигляді виступають формою організації цивілізаційних відносин та являють собою специфічний клас систем, елементами яких виступають люди відповідні взаємовідносини між ними. Вони різняться за своїми масштабами та формами організації, оскільки у якості соціальної системи можна розглядати конкретних індивідів, спільноти людей, соціальні організації, соціум у глобальному вимірі [6].

Основними параметрами соціальних систем, як відзначають Ілляшенко О.В., Шкарупета О.О., є їх цілісність, відкритість і самодостатність, інформаційність, упорядкованість, інституціоналізація, детермінізм і саморегуляція [6].

В умовах сьогодення існує потреба у якісному посиленні соціальної складової економічної політики за рахунок:

- зростання рівня життя громадян (підвищення рівня заробітної плати, своєчасність її виплати, надання належних соціальних виплат, матеріальної допомоги, зменшення рівня безробіття);
- формування передумов для подолання бідності та високої соціально-економічної диференціації суспільства;
- поліпшення демографічної ситуації, збереження та примноження людського потенціалу країни;
- реалізації дієвої системи соціального захисту населення, охорони здоров'я і розвитку духовних цінностей [1].

Безпека соціальних систем та соціальна безпека в цілому є доволі тісно взаємопов'язаними поняттями. Розглянемо підходи до трактування їх сутності (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до трактування сутності безпеки соціальних систем та соціальної безпеки в цілому у наукових дослідженнях

Автор, джерело	Визначення
Федорів Н.М. [12]	«Забезпечення безпеки функціонування соціальної системи – це діяльність (комплекс заходів), що здійснюється суб'єктами безпеки з метою збереження об'єктів захисту та запобігання припиненню існування (загибелі) соціальної системи».
Харазішвілі Ю.М., Грیشнова О.А. [13]	Соціальна безпека – «стан соціальної сфери, за якого забезпечуються висока якість життя населення (матеріальний рівень і соціальні складові), захищеність основних життєво важливих демовідродювальних процесів (незалежно від впливу реальних і потенціальних, внутрішніх та зовнішніх загроз), можливість здобуття якісної освіти і відсутність загроз здоров'ю та життю людини».
Ткаченко І.П. [11]	«Соціальна безпека як важлива складова економічної безпеки держави – це такий стан розвитку держави, при якому держава здатна забезпечити гідний та якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз».

## Продовження таблиці 1

Сидорчук О.Г., Панькова О.В. [9]	«Соціальна безпека – це стан захищеності соціальних інтересів людини, держави та суспільства, за якого зберігається соціально-економічна стабільність, внутрішня стійкість в умовах нестабільності, негативного впливу загроз ендегенного та екзогенного характеру; реалізуються заходи для мінімізації їх негативного впливу; задовольняються соціальні потреби основних суб'єктів забезпечення соціальної безпеки: людини-громадянина, держави та суспільства».
Копитко М.І., Вінічук М.В., Верескля М.Р. [8]	Соціальна компонента економічної безпеки держави – «стан розвитку та властивість досягнення відповідних соціальних стандартів, при яких нейтралізуються внутрішні й зовнішні загрози у соціальній сфері та забезпечується достатній рівень життя населення, характеризується політико-правовим, економічним й соціальним характером, та охоплює оцінку загроз соціальній безпеці, оцінку ефективності запобігання ймовірній шкоді від негативних дій різних чинників, планування комплексу заходів із забезпечення соціальної безпеки і розробку рекомендацій та бюджетне планування стосовно його реалізації».
Ставнича Н.І. [10]	Система соціальної безпеки – «сукупність елементів та підсистем, за допомогою яких створюються умови для запобігання чи ліквідації соціальних загроз, забезпечується уникнення або зниження до прийняттого рівня соціальних ризиків, що в свою чергу, сприяє розвитку особи, держави, суспільства».
Гальків Л.І., Крамченко Р.А. [3]	«Сутність категорії «економічна безпека соціальних систем» розкривається засобами розмежування семи підходів: системного (стан об'єкта з точки зору стійкості та рівноваги в умовах непередбачуваних дій складнопрогнозованих факторів); ієрархічного (ієрархічність системи: субмікро-, мікро-, мезо-, макро-, мегарівень); процесного (процедура забезпечення стійкого розвитку); ресурсного (безпечне використання ресурсів/потенціалу); стратегічного (тривала у перспективі захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз); ринкового (забезпечення конкурентоспроможності на ринку); безпекологічного (поліструктурна наука)».
Кістол А.А. [7]	Соціальна безпека «являє собою стан захищеності особи, соціальної групи, спільноти від загроз порушення їх життєво важливих інтересів, прав, свобод».

*Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел*

Пріоритетами соціальної безпеки виступають захист життя, здоров'я, прав і свобод громадянина, що уособлює роль соціальної системи у врегулюванні відносин між людьми, підтриманні їхнього життєзабезпечення та розвитку соціалізації [11].

Сидорчук О.Г., Панькова О.В. до складу суб'єктів соціальної безпеки відносять органи державної влади та місцевого самоврядування, територіальні громади та інститути громадянського суспільства, підприємців та активних громадян, а до об'єктів – соціальні потреби, цінності та інтереси людини, суспільства та держави [9].

На думку Ткаченко І.П., об'єктами соціальної безпеки виступають «люди, їхні спільноти і відносини, соціальні потреби і соціальні інфраструктури (освіта, виховання, культура, торгівля, охорона здоров'я, спосіб життя)» [11].

За допомогою табл. 2 узагальнимо методичні підходи до оцінювання безпеки соціальних систем (соціальної безпеки) на різних рівнях у працях вітчизняних науковців.

Таблиця 2 – Методичні підходи до оцінювання безпеки соціальних систем та соціальної безпеки в цілому у наукових дослідженнях

<b>Автор, джерело</b>	<b>Визначення</b>
Грибіненко О.М. [5]	Для оцінювання рівня безпеки держави пропонуються такі соціальні індикатори, як «рівень демографічної безпеки, розвиток освіти, охорони здоров'я, ринку праці та системи розподілу доходів».
Антошкін В.К. [1]	До складу соціальних індикаторів безпеки пропонується віднести рівень «справедливості розподілу благ, соціального захисту населення, доходів та інших складників якості життя».
Харазішвілі Ю.М., Грішнова О.А. [13]	В системі соціальної безпеки визначено такі складові: «рівень життя (матеріальне забезпечення якості життя); демографічна складова (захищеність демовідновлювальних процесів) і соціальна складова якості життя (можливості збереження здоров'я, здобуття освіти, безпечного життя)».
Ставнича Н.І. [10]	До структурних елементів соціальної безпеки за функціональною онакою віднесено такі, як: «безпека проживання (забезпечує житлово-комунальне господарство), безпека харчування (забезпечує торгівля та громадське харчування), безпека здоров'я (забезпечує охорона здоров'я), безпека, пов'язана з людським розвитком (забезпечує сфера освіти), безпека відпочинку (забезпечує сфера туризму), духовна безпека (забезпечує сфера культури), громадська безпека (транспорт)».
Булатова О., Грибіненко О. [2]	До індикаторів рівня розвитку освіти в системі соціальної безпеки належать: «державні витрати на систему освіти (% до ВВП), частка зарахованих до ЗВО (%), індекс освіти (як складова індексу людського розвитку)».

*Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел*

Значущість професійного розвитку людських ресурсів в контексті безпеки соціальних систем можливо проілюструвати за допомогою відповідних його функцій: освітньої (формування нових чи модернізація існуючих знань, умінь та навичок); статусної (отримання додаткових можливостей для кар'єрного зростання та одержання заохочень); економічної (підвищення продуктивності праці, якості продукції чи послуг, мінімізація травматизму); інноваційної (забезпечення передумов для генерування, поширення і впровадження нових ідей та виконання якісно нових трудових завдань); виховної (формування правил поведінки, орієнтованих на зростання іміджу, репутації, престижності професії); розвиваючої (розвиток особистості, сприяння самореалізації працівника) [15].

Важливого значення набуває ефективне управління організаційною культурою (включаючи стрес-менеджмент), тобто запровадження низки заходів, зорієнтованих на розвиток сильного типу організаційної культури, за якої відбувається підтримання її цінностей переважною більшістю працівників, а також співпадають системи цінностей окремого працівника та організації в цілому [14].

Зважаючи на викладене, окреслимо пріоритетні шляхи поліпшення організації професійного розвитку людських ресурсів в контексті забезпечення безпеки соціальних систем, що у своїй сукупності сприятимуть підвищенню якості життя громадян:

- модернізація законодавчої бази і нормативних актів, що регламентують питання професійного розвитку людських ресурсів і соціальної безпеки на рівні держави, із використанням низки економічних, податкових та інших стимулів;
- активізація відносин соціального партнерства між різними категоріями стейкхолдерів, що беруть пряму чи опосередковану участь у вирішенні задач управління професійним розвитком людських ресурсів країни, галузей, регіонів, підприємств, установ, організацій;
- покращення умов та формування якісної сучасної інфраструктури для навчання дорослого населення, а також розбудова інклюзивного освітнього простору для всіх категорій громадян;
- застосування сучасного цифрового інструментарію, цифрових технологій і платформ (включаючи дистанційні) під час організації професійного навчання працівників;
- актуалізація уваги під час розроблення програм професійного навчання персоналу до низки психологічних та етичних питань трудової діяльності, формування здатності до виявлення стійкості до стресових ситуацій, прояву емпатії, критичного мислення, аналітичних здібностей, креативного вирішення завдань та впровадження інноваційних рішень, гуманістичних цінностей;
- узгодження цілей професійного навчання людських ресурсів із стратегічними планами, програмами і настановами, що стосуються як конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, так і вирішення завдань у площині соціальної безпеки та досягнення пріоритетів сталого розвитку;
- імплементація дієвої системи моніторингу результативності та ефективності професійного навчання і розвитку людських ресурсів на загальнодержавному, територіальному та локальному рівнях;
- забезпечення кореляції соціальних пріоритетів із головними принципами корпоративної культури економічних суб'єктів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на підґрунті проведеного дослідження, можемо констатувати, що в умовах сучасних реалій, зважаючи на стрімку глобалізацію, високу міру невизначеності та зростання впливу ризиків і загроз, а також негативні соціально-економічні й демографічні тренди, професійний розвиток людських ресурсів виступає повноцінною складовою досягнення цілей соціальної безпеки держави. Розглядаючи безпеку соціальних систем, варто брати до уваги, у першу чергу, такі аспекти, як демографічне відтворення, сприяння здоровому способу життя, якісна освітня підготовка, соціальний захист громадян, якість життя і гідний рівень доходів, формування інклюзивного середовища.

Першочерговими завданнями щодо покращення підходів до організації професійного розвитку людських ресурсів в контексті стабілізації й підвищення рівня безпеки соціальних систем виступають: вдосконалення законодавчої бази, що регулює відповідні питання; розвиток відносин соціального партнерства під час управління професійним розвитком працівників; створення умов та належної інфраструктури для навчання дорослого населення та інклюзивного освітнього простору; впровадження новітнього цифрового інструментарію під час організації професійного навчання; приділення уваги психологічним та етичним аспектам, розвиток навичок стійкості до стресових навантажень у програмах професійного навчання; забезпечення кореляції цілей професійного навчання зі стратегічними пріоритетами у сфері соціальної безпеки та принципами сталого розвитку; запровадження ефективного моніторингу результативності професійного розвитку; імплементація соціальних пріоритетів у корпоративну культуру суб'єктів господарювання.

Перспективи подальших досліджень у даному контексті полягають у доцільності поглибленого аналізу взаємозв'язків між корпоративною культурою, програмами професійного розвитку людських ресурсів, цілями соціальної безпеки і сталого розвитку на всіх економічних рівнях.

## Список літератури

1. Антошкін В.К. Соціальні складові в системі управління безпекою агроутворень. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. №1. С. 50-54.
2. Булатова О., Грибіненко О. Вплив системи освіти та охорони здоров'я на рівень соціальної безпеки країн у контексті глобальних цілей сталого розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2020. Т. 19, №1. С. 27-47.
3. Гальків Л.І., Крамченко Р.А. До питання управління економічною безпекою соціальних систем. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 49. С. 83-87.
4. Гапеева О.М., Лобза А.В. Система соціальної складової економічної безпеки в умовах сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 3. С. 73-81.
5. Грибіненко О.М. Оцінка рівня безпеки України за системою економічних, соціальних та екологічних індикаторів. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 19. С. 5-20.
6. Ілляшенко О.В., Шкарупета О.О. Соціальна система як об'єкт безпеки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1. С. 233-246.
7. Кістол А.А. Соціальна система як об'єкт безпеки. *Управління фінансово-економічною безпекою*. 2015. №1. С. 75-78.
8. Копитко М.І., Вінчук М.В., Верескля М.Р. Економіко-математичні методи та моделі в системі зміцнення соціальної компоненти економічної безпеки України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 302-312.
9. Сидорчук О.Г., Панькова О.В. Формування та забезпечення багаторівневої системи соціальної безпеки України в контексті державного регулювання. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1. С. 138-147.
10. Ставнича Н.І. Використання системно-синергетичного підходу для дослідження соціальної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №3(1). С. 217-220.
11. Ткаченко І.П. Соціальна політика та проблеми забезпечення фінансової безпеки людини в системі національної економічної безпеки. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. №22. С. 33-46.
12. Федорів Н.М. Теоретичні основи безпеки соціальних систем. *Будівельне виробництво*. 2014. №57. С. 73-75.
13. Харазішвілі Ю.М., Грішнова О.А. Якість життя в системі соціальної безпеки України: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України*. 2018. №11-12. С. 157-171.
14. Якименко-Терещенко Н. Сутність і складові корпоративної безпеки соціально-економічної системи. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*. 2016. Вип. 38. С. 243-252.
15. Ярошенко О.М., Вапнярчук А.В. До питання функцій професійного розвитку працівників. *Право і суспільство*. 2018. №6(2). С. 67-72.

## References

1. Antoshkin, V.K. (2020). Sotsial'ni skladovi v systemi upravlinnia bezpekoiu ahroutvoren' [Social components in the security management system of agricultural entities]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business, 1*, 50–54 [in Ukrainian].
2. Bulatova, O., & Hrybinenko, O. (2020). Vplyv systemy osvity ta okhorony zdorov'ia na riven' sotsial'noi bezpeky krain u konteksti hlobal'nykh tsilej staloho rozvytku [The influence of the education and health care system on the level of social security of countries in the context of global goals of sustainable development]. *Zhurnal yevropejs'koi ekonomiky – Journal of European Economy, 19(1)*, 27–47 [in Ukrainian].
3. Halkiv, L.I., & Kramchenko, R.A. (2015). Do pytannia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu sotsial'nykh system [On the issue of managing economic security of social systems]. *Visnyk L'vivs'koi komertsiinoi akademii. Serii ekonomichna – Bulletin of the Lviv Commercial Academy. Economic Series, 49*, 83–87 [in Ukrainian].
4. Hapieieva, O.M., & Lobza, A.V. (2021). Systema sotsial'noi skladovoi ekonomichnoi bezpeky v umovakh staloho rozvytku [The system of the social component of economic security under conditions of sustainable development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization, 3*, 73–81 [in Ukrainian].
5. Hrybinenko, O.M. (2020). Otsinka rivenia bezpeky Ukrainy za systemoiu ekonomichnykh, sotsial'nykh ta ekolohichnykh indykatoriv [Assessment of Ukraine's security level by a system of economic, social and environmental indicators]. *Visnyk Mariupols'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics, 19*, 5–20 [in Ukrainian].

6. Illiashenko, O.V., & Shkarupeta, O.O. (2018). Sotsial'na systema yak ob'iekt bezpeky [Social system as a security object]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic Strategy and Prospects for Trade and Services Development*, 1, 233–246 [in Ukrainian].
7. Kistol, A.A. (2015) Sotsial'na systema yak ob'iekt bezpeky [Social system as a security object]. *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu – Management of Financial and Economic Security*, 1, 75–78 [in Ukrainian].
8. Kopytko, M.I., Vinichuk, M.V., & Vereskliia, M.R. (2017). Ekonomiko-matematychni metody ta modeli v systemi zmitsnennia sotsial'noi komponenty ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Economic and mathematical methods and models in strengthening the social component of Ukraine's economic security]. *Finansovo-kredytna diial'nist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2, 302–312 [in Ukrainian].
9. Sydorhuk, O.H., & Pankova, O.V. (2020). Formuvannia ta zabezpechennia bahatorivnevoi systemy sotsial'noi bezpeky Ukrainy v konteksti derzhavnoho rehuliuвання [Formation and provision of a multilevel system of social security in Ukraine in the context of state regulation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 138–147 [in Ukrainian].
10. Stavnycha, N.I. (2018). Vykorystannia systemno-synerhetychnoho pidkholu dlia doslidzhennia sotsial'noi bezpeky [Using the system-synergetic approach to study social security]. *Visnyk Khmelnyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 3(1), 217–220 [in Ukrainian].
11. Tkachenko, I.P. (2020). Sotsial'na polityka ta problemy zabezpechennia finansovoi bezpeky liudyny v systemi natsional'noi ekonomichnoi bezpeky [Social policy and the problems of ensuring financial security of the individual in the national economic security system]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of Innovation and Investment Development*, 22, 33–46 [in Ukrainian].
12. Fedoriv, N.M. (2014). Teoretychni osnovy bezpeky sotsial'nykh system [Theoretical foundations of social systems security]. *Budivel'ne vyrobnytstvo – Construction Production*, 57, 73–75 [in Ukrainian].
13. Kharazhshvili, Yu.M., & Hrishnova, O.A. (2018). Iakist' zhyttia v systemi sotsial'noi bezpeky Ukrainy: indykatory, riven', zahrozy [Quality of life in the system of social security of Ukraine: indicators, level, threats]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 11–12, 157–171 [in Ukrainian].
14. Yakymenko-Tereshchenko, N. (2016). Sutnist' i skladovi korporatyvnoi bezpeky sotsial'no-ekonomichnoi systemy [Essence and components of corporate security of the socio-economic system]. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Collection of Scientific Papers of the State University of Economics and Technology of Transport. Series: Economics and Management*, 38, 243–252 [in Ukrainian].
15. Yaroshenko, O.M., & Vapniarchuk, A.V. (2018). Do pyttannia funktsii profesiinoho rozvytku pratsivnykiv [On the issue of functions of professional development of employees]. *Pravo i suspil'stvo – Law and Society*, 6(2), 67–72 [in Ukrainian].

**Anna Levchenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor  
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

### **Professional Development of Human Resources as a Factor of Social Systems Security**

The paper examines the specific features of professional development of human resources in the context of ensuring and enhancing the security of social systems, taking into account the current domestic realities. The study emphasizes the relevance of promoting the strategic priorities of sustainable development of social systems, including economic, social, and environmental dimensions. The author generalizes existing approaches to interpreting the essence of social system security and social security, which makes it possible to identify key aspects related to demographic security, a decent standard and quality of life, adequate healthcare, access to quality education, social protection, and inclusion.

Were systematized the most common methodological approaches through which it is possible to directly or indirectly assess the level of security of social systems. Particular attention is paid to the role of human resources as a source of resilience and adaptiveness of modern societies. It was substantiated that professional development significantly influences the capacity of social systems to withstand external and internal threats, maintain institutional stability, and foster innovation-driven change.

The paper outlines the potential to strengthen the constructive impact of professional development of human resources on the improvement of social systems' security by implementing a range of interrelated functions – educational, status-related, economic, innovative, formative, and developmental. Furthermore, the importance of establishing an effective corporate culture and value-based orientation is highlighted as a strategic condition for enhancing social sustainability and long-term stability.

**professional development, social system, social security, human resources, quality of life, values**

*Одержано (Received) 02.12.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 16.12.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

УДК 378:330.3

JEL Classification: I23, I25, I28, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).174-184](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).174-184)

Хуан Суньхао, здобувач

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Сучасний стан та тенденції розвитку вищої освіти в Україні і світі в контексті цифровізації економіки

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку вищої освіти в Україні та інших країнах світу, включаючи динаміку чисельності закладів вищої освіти, чисельності студентів, їх прийому та випуску, територіальні відмінності щодо чисельності студентів в українських ЗВО в цілому та іноземних студентів. Наведено порівняльну характеристику рівня розвитку вищої освіти та інформаційно-комунікативних технологій за країнами світу (як складових Глобального інноваційного індексу). Зазначено специфічні риси функціонування вищої освіти в умовах дистанційного навчання та поширення цифрових технологій, висвітлено переваги та недоліки змішаного навчання. Обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку вищої освіти в умовах цифровізації, які включають тісну взаємодію зі стейкхолдерами, всебічне підвищення якості та практичної спрямованості освітніх послуг, формування культури академічної доброчесності, сприяння трансферу знань, розвитку інтелектуального та емоційного потенціалу, подолання «цифрового розриву», застосування новітніх інформаційно-комунікативних технологій, активізацію наукової та інноваційної діяльності.

**вища освіта, заклад вищої освіти, якість освіти, цифровізація, цифрова технологія, змішане навчання, трансфер знань**

**Постановка проблеми.** Вища освіта виступає одним із пріоритетних чинників розвитку людського потенціалу, забезпечення кадрових потреб економіки у фахівцях із належним рівнем освітньо-професійної підготовки, а отже, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності господарюючих суб'єктів загалом. Реалії сьогодення зумовлюють потребу у трансформації існуючих підходів до функціонування закладів вищої освіти, зважаючи на стрімкий розвиток цифрової економіки, дистанційних форм навчання і праці, посилення глобалізаційних процесів та значні потоки міграції людських ресурсів між країнами світу.

Рішення щодо визначення нагальних напрямів реформування системи вищої освіти повинні ґрунтуватися на детальному аналізованні наявних явищ, процесів і тенденцій (як кількісних, так і якісних). Заклади вищої освіти будь-якої країни повинні бути зорієнтовані на максимальну гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах, якомога більш повне врахування потреб, запитів та очікувань усіх категорій стейкхолдерів, задоволення потреб ринку праці, сприяння залученню потенційних абітурієнтів як із числа громадян своєї країни, так і іноземних студентів, підвищення власного іміджу та конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різноманітних аспектів функціонування та розвитку вищої освіти присвячені наукові праці багатьох фахівців, зокрема, Базелюк О. [1], Потюк І. [10], Свиридчук О. [11] акцентують увагу на особливостях цифровізації вищої освіти; Гончарук В., Вітенко В., Собченко Т., Люльчак С. [3], Захарін С., Коваленко Д. [5], Левченко О., Ткачук О., Царенко І. [17] визначають специфіку інноваційного розвитку вищої освіти. Предметом наукових пошуків виступають також загальні характеристики підготовки здобувачів вищої освіти в умовах сьогодення (Боровик М. [2]), питання фінансового забезпечення вищої освіти (Петрова Я. [9]), розвитку дуальної освіти (Черкашин С. [13]) тощо.

Водночас, більш детального вивчення потребують питання адаптації вищої освіти до викликів цифровізації в умовах карантинних обмежень, пошуку дієвих

шляхів удосконалення функціонування систем надання освітніх послуг на підставі аналізу досягнутого рівня розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є окреслення сучасного стану й основних тенденцій функціонування та розвитку вищої освіти в Україні і світі та формулювання пріоритетних напрямів підвищення її конкурентних переваг в умовах прискорення процесів цифровізації економіки і суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні реалії функціонування вищої освіти в Україні і світі зумовлені посиленням тенденцій глобалізації та цифровізації усіх сфер життя, підвищенням ролі дистанційних технологій взаємодії. За таких умов заклади вищої освіти стикаються з певними викликами, але водночас, мають шанс скористатися відповідними перевагами за рахунок швидкої адаптації до наявного мінливого середовища.

Цілком слушним є твердження Боровик М.В. щодо того, що вітчизняні заклади вищої освіти «функціонують на ринку освітніх послуг як складні відкриті соціально-економічні системи, інтегровані до зовнішнього середовища, пристосовуючись до постійних змін» [2].

Запровадження інноваційного навчання у закладах вищої освіти супроводжується необхідністю застосування сучасних технологічних рішень в освітньому процесі, підвищенням вимог до його якості, стрімким розширенням обсягів інформації, яка підлягає опрацюванню, визнанням пріоритетності студентоцентрованого підходу та формування індивідуальної траєкторії навчання, забезпеченням систематичного зворотного зв'язку між викладачами та здобувачами вищої освіти із застосуванням сучасних інформаційно-комунікативних технологій [3].

Розглянемо основні тенденції діяльності закладів вищої освіти України в останні роки. З рис. 1 можемо констатувати, що кількість закладів вищої освіти характеризувалася тенденцією до зниження – від 813 одиниць у 2010/11 навчальному році до 619 одиниць у 2019/20 навчальному році, тобто на 194 одиниці.



Рисунок 1 – Динаміка кількості ЗВО України, одиниць

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4].

Аналогічні тенденції були характерними також і щодо чисельності здобувачів вищої освіти у ЗВО України (рис. 2). Якщо у 2010/11 навчальному році в українських ЗВО навчалася 2418111 студентів, то у 2019/20 навчальному році – лише 1439706 студентів (тобто, на 978,4 тис. осіб менше). Кількість здобувачів, прийнятих до ЗВО, зменшилася від 506486 осіб у 2010/11 н.р. до 297142 осіб у 2019/20 н.р., а здобувачів,

випущених із ЗВО України, – від 636291 осіб до 383865 осіб, відповідно. При цьому, в останні роки обсяг випуску перевищував обсяг прийому здобувачів вищої освіти на навчання.



Рисунок 2 – Динаміка кількості студентів у ЗВО України, їх прийому та випуску, осіб  
 Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4]

За галузями знань (відповідно до Переліку 2015 року), найбільша кількість студентів була вперше прийнята до ЗВО України за такими з них: «Управління та адміністрування», «Освіта / педагогіка», «Інформаційні технології», «Охорона здоров'я», «Право», «Соціальні та поведінкові науки» (рис. 3).

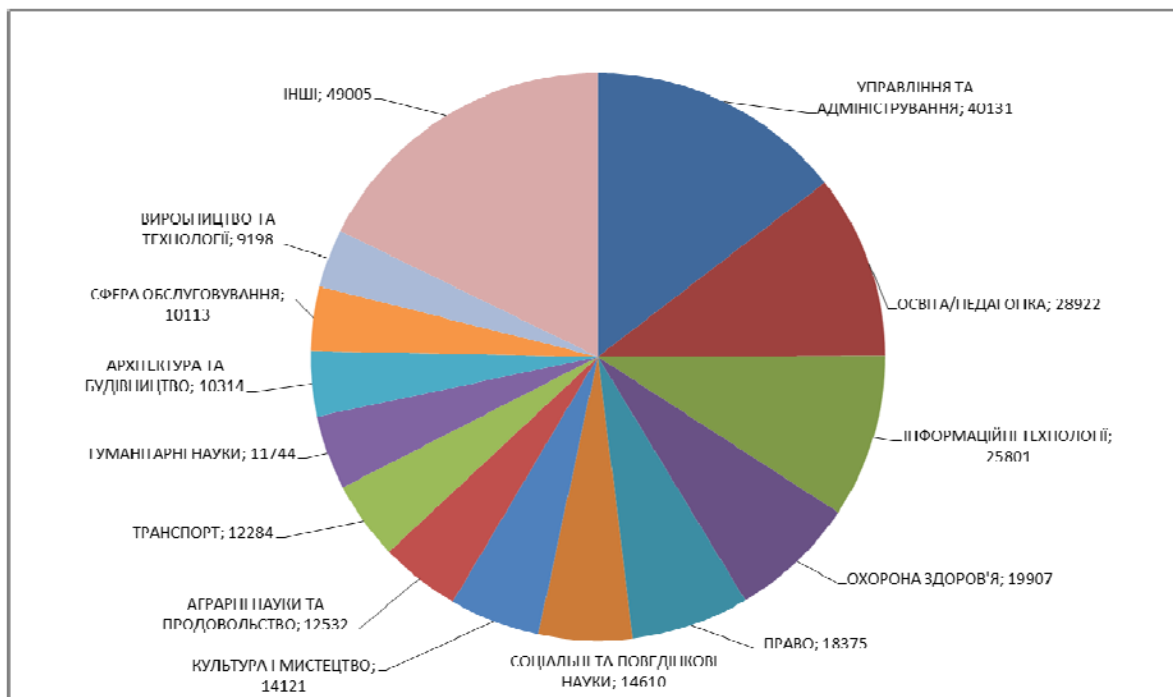


Рисунок 3 – Кількість студентів, уперше прийнятих до ЗВО України, на початок 2020/21 року, осіб (за галузями знань, відповідно до Переліку 2015 року)  
 Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4]

Важливим є територіальний розподіл чисельності здобувачів вищої освіти, зокрема, на початок 2020/21 навчального року з-поміж регіонів України найбільша кількість студентів була сконцентрована у місті Києві (258755 осіб), Харківській (124215 осіб), Львівській (95364 осіб), Дніпропетровській (82685 осіб) та Одеській (75060 осіб) областях (рис. 4). Водночас, найменша кількість здобувачів навчалися у Кіровоградській (11626 осіб), Чернігівській (12976 осіб), Луганській (17856 осіб), Київській (18798 осіб) та Сумській (18879 осіб) областях.

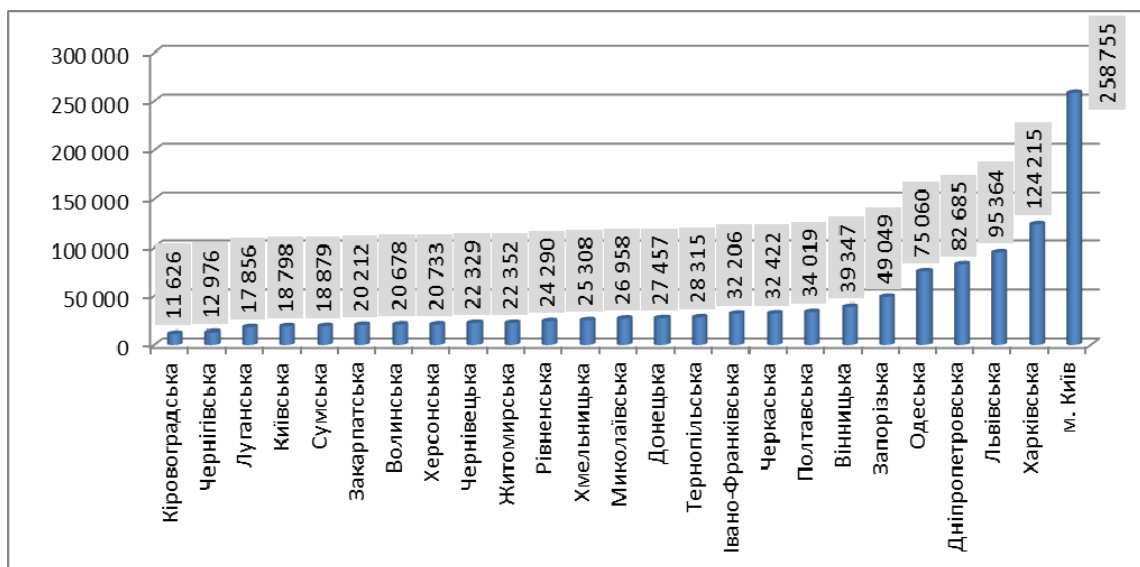


Рисунок 4 – Рейтинг регіонів України за чисельністю студентів у ЗВО на початок 2020/2021 навчального року, осіб

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4]

На рис. 5 відображено рейтинг регіонів України за чисельністю іноземних студентів на початок 2020/21 навчального року.

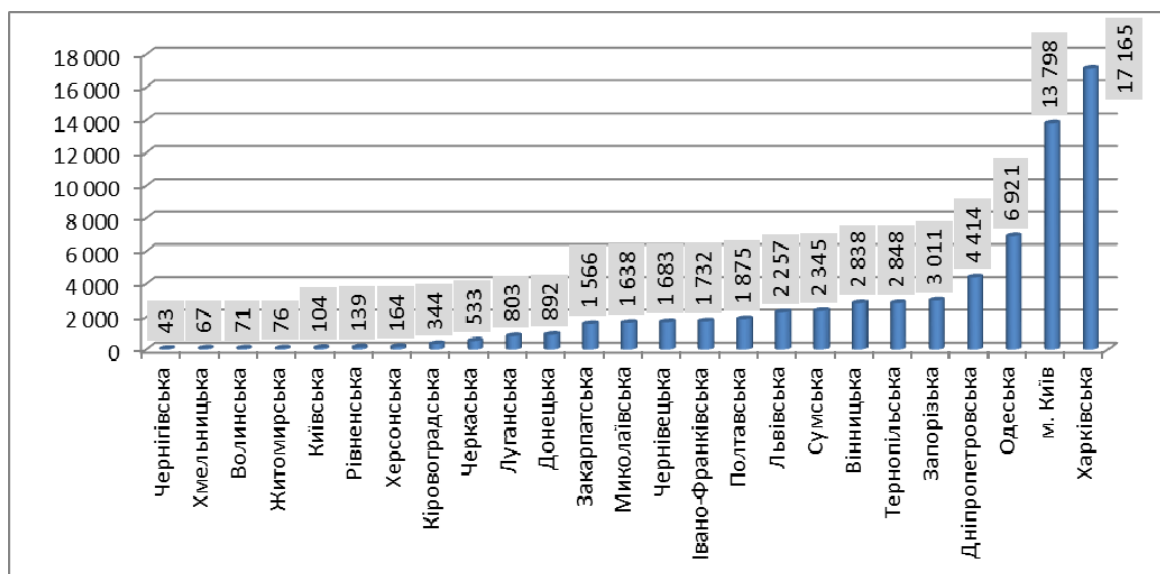


Рисунок 5 – Рейтинг регіонів України за чисельністю іноземних студентів у ЗВО на початок 2020/2021 навчального року, осіб

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4].

Лідерами серед територій за цим показником виступали Харківська область (17165 осіб), місто Київ (13798 осіб) та Одеська область (6921 осіб). Натомість, у ЗВО Чернігівської області налічувалося лише 43 іноземних студенти, Хмельницької області – 67 студентів, Волинської області – 71 студент, Житомирської області – 76 іноземних студентів.

Проведемо аналіз розвитку вищої освіти та інформаційно-комунікативних технологій за країнами світу (як складових Глобального інноваційного індексу) у 2021 році (рис. 6).

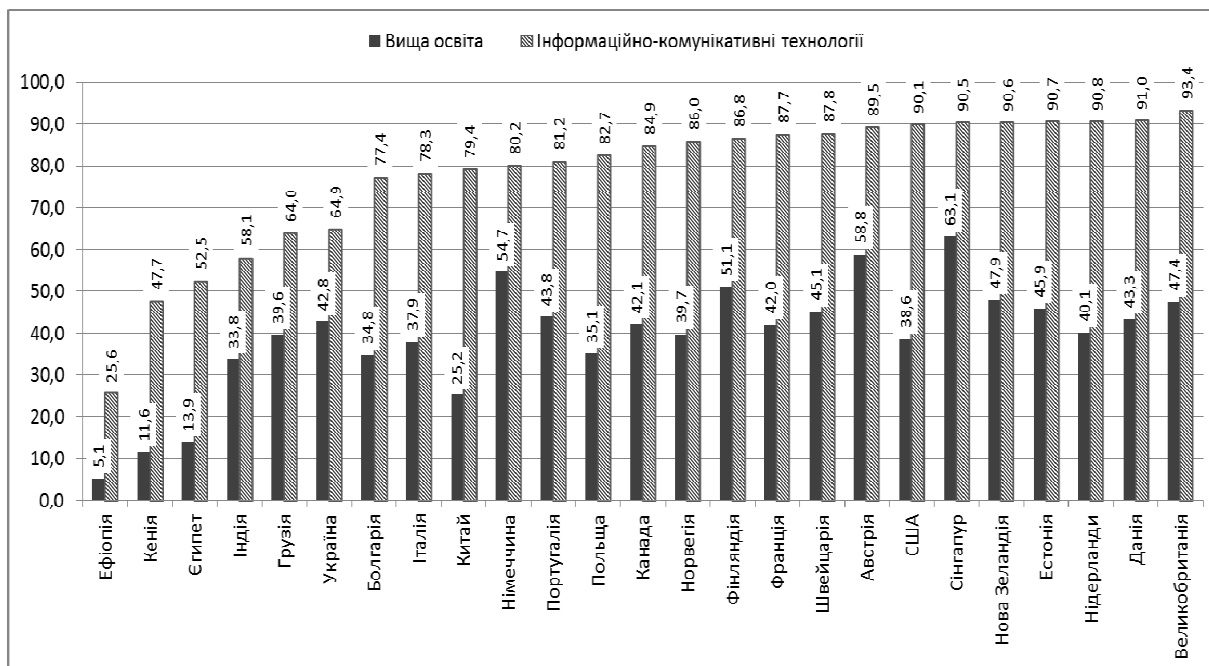


Рисунок 6 – Рівень розвитку вищої освіти та інформаційно-комунікативних технологій за країнами світу (субіндекси Глобального інноваційного індексу) у 2021 році, за 100-ною шкалою

Джерело: складено за даними *Global Innovation Index 2021* [16].

Як бачимо, в країнах з високим рівнем розвитку інформаційно-комунікативних технологій переважно спостерігається й високий рівень розвитку вищої освіти. Однак, наприклад, в Україні рівень розвитку вищої освіти у 2021 році був порівняно з іншими країнами достатньо високим (42,8 бали за 100-ною шкалою), водночас, рівень розвитку інформаційно-комунікативних технологій (64,9 бали) був відносно нижчим у порівнянні з розвиненими країнами світу. Це свідчить про наявність загроз для системи вищої освіти України внаслідок недостатніх передумов щодо пристосування до тенденцій цифровізації, потребуючи вжиття відповідних заходів.

Задля підвищення ефективності функціонування українських закладів вищої освіти у сучасних умовах може бути застосований бенчмаркінг, тобто зіставлення з певними еталонними значеннями, вивчення й адаптація кращих практик інших установ чи організацій. Він може здійснюватися на різних рівнях: особистісному (персональний), мікрорівні (внутрішній), мезорівні (зовнішній / конкурентний, галузевий, асоціативний, конкурентно-інтегрований, конкурентно-синергетичний, функціональний, процесний, результативний) та макрорівні (загальний / міжгалузевий, міжнародний / глобальний) [12].

Стрімка цифровізація усіх сфер економіки і життя суспільства знаходить належне відображення в освітньому процесі. Задля розвитку цифрових

компетентностей здобувачів вищої освіти та відповідності провадження освітньої діяльності вимогам сьогодення застосовується низка цифрових технологій: системи управління навчанням та онлайнві платформи, інструменти спільного доступу та взаємодії, соціальні мережі, месенджери та мобільні додатки, інструменти віртуальної реальності, системи оцінювання та забезпечення зворотного зв'язку [10].

Разом з тим, процес цифровізації містить і певні ризики, пов'язані із дією явища «цифрового розриву» (digital divide), який проявляється як унаслідок недостатності певних навичок і компетентностей щодо застосування сучасних цифрових технологій конкретною особою, так і через обмеженість самого доступу до таких технологій, зокрема, дефіцит фінансових ресурсів для їх придбання чи для оплати послуг [1].

Виникнення пандемії коронавірусу у світі зумовило інтенсифікацію використання різноманітних технологій онлайн-взаємодії в освітньому процесі, які на сьогодні успішно інтегруються у рамках змішаного навчання. Науковці виокремлюють п'ять головних компонент змішаного навчання: очні зустрічі, онлайн-контент, співпраця, оцінка та довідкові матеріали [11]. В цілому, змішане навчання дозволяє максимально використовувати сильні сторони як онлайн-, так і офлайн-взаємодії, тобто характеризується відносно більшою кількістю переваг у порівнянні із кожною з цих форм навчання окремо.

До переваг змішаного навчання (blended learning) належать:

- можливість повноцінного застосування індивідуального підходу в освітньому процесі;
- можливість зменшення кількості годин аудиторного навчання;
- можливість швидкої актуалізації контенту навчальних дисциплін із використанням сучасних цифрових інструментів;
- здатність надати навички практичного застосування цифрових інструментів;
- підвищення автономії здобувачів вищої освіти щодо часу і темпу навчання;
- можливість постійного відслідковування прогресу здобувачів вищої освіти щодо опанування курсу в режимі реального часу;
- більш широкі можливості індивідуального вибору для кожного учасника освітнього процесу;
- здатність надавати швидкий та якісний зворотний зв'язок;
- відносно нижчі витрати ресурсів на здійснення освітнього процесу (порівняно з традиційним офлайн-навчанням);
- дотримання принципів різноманітності, залучення усіх учасників та інтерактивної взаємодії [11].

Разом з тим, змішаному навчанню притаманні й декілька недоліків, а саме:

- наявність значної залежності від технологій (фінансові обмеження бюджету, технологічна спроможність);
- низька схильність окремих здобувачів вищої освіти до самостійної роботи та ефективного самоконтролю;
- інколи виникає складність щодо надання зворотного зв'язку внаслідок зменшення тривалості очної взаємодії;
- може виникати ситуація надмірного використання шаблонних завдань, що не сприяє розвитку творчості і креативності [11].

Домінантною рисою розвитку як зарубіжних, так і українських закладів вищої освіти є всебічне прагнення до забезпечення високої якості освітніх послуг та вдосконалення освітнього процесу. Як свідчать результати аналітичних досліджень, в Україні найбільша увага приділяється таким аспектам забезпечення якості, як якість

освітніх програм, якість викладання та оцінювання, якість результатів навчання, якість робіт здобувачів [6].

Варто відзначити практику розвинених країн світу у сфері фінансування вищої освіти. Прикладами інструментів фінансування, поширених за кордоном, є освітні гранти, освітні кредити, освітні ваучери тощо, які на сьогодні не знайшли належного поширення серед українських закладів вищої освіти. Водночас, зазначені інструменти фінансування виступають потужним підґрунтям для підвищення ефективності ресурсного забезпечення таких важливих видів діяльності, як інноваційна та інвестиційна [5].

Слушною є думка, що в умовах ринкової економіки можливості фінансової стійкості закладів вищої освіти значною мірою визначаються рівнем їх конкурентоспроможності, своєчасністю реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах, націленістю на комерціалізацію інноваційної діяльності, участь у конкурсах на одержання грантів, поліпшення інформаційного середовища, запровадження адекватних інструментів фінансового управління та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку [9].

Заслуговує на увагу система дуальної освіти, яка набула значного розвитку, наприклад, у Німеччині. Дуальна освіта забезпечує низку переваг для суб'єктів господарювання (більш короткі терміни опанування практичних навичок майбутніми фахівцями, повніше врахування запитів конкретного роботодавця щодо підготовки здобувачів вищої освіти за рахунок тісної співпраці із закладами вищої освіти), здобувачів вищої освіти (прискорення процесу їх інтеграції до безпосередньої трудової діяльності за рахунок ознайомлення зі специфікою функціонування та культурою певного підприємства, зростання шансів на успішне працевлаштування після завершення навчання, набуття практичних навичок та досвіду у більш короткі терміни), закладів вищої освіти (доступ до додаткових джерел фінансових ресурсів, розвиненої матеріально-технічної бази, збалансування попиту і пропозиції освітніх послуг та розвиток освітніх програм, які є найбільш актуальними для потреб ринку праці) [13].

Особливої актуальності на сьогодні набуває необхідність здійснення взаємного трансферу знань (технологій, інновацій) між закладами вищої освіти й науковими установами та бізнес-структурами, включаючи моносекторальний, міжсекторальний та полісекторальний види трансферу [7].

Важливим аспектом підвищення ефективності функціонування сучасних університетів виступає провадження ними результативної науково-дослідної роботи, що дозволить забезпечити зростання конкурентоспроможності національної економіки, соціального добробуту населення в цілому в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та економіки знань [17].

Крім того, не слід забувати про необхідність розвитку відносин ефективного діалогу між учасниками освітнього процесу, що сприятиме вдосконаленню процесу формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти та врахуванню їх індивідуальних здібностей, запитів і потреб. Такі відносини залежать від наявності новаторської політики з боку викладачів та готовності самих здобувачів вищої освіти до інноваційних змін [8].

Вдосконаленню освітнього процесу в умовах сьогодення значною мірою сприятиме також розвиток емоційного інтелекту, який знаходить свій прояв у формуванні емоційної грамотності (спроможності усвідомити свої відчуття та відчуття інших людей) та здатності раціонально управляти своїми емоціями. Як результат, здобувачі з розвиненим емоційним інтелектом є більш позитивно налаштованими, схильними до конструктивного розв'язання проблем, здатні до усвідомлення змін та

адаптації до їх прояву, володіють добрими комунікативними навичками та здатністю до переконання інших, адекватно розуміють свої сильні і слабкі сторони та прагнуть до мінімізації прояву останніх [15].

В процесі подальшого розвитку системи вищої освіти важливо забезпечувати ефективну взаємодію всіх зацікавлених сторін та відносин соціальної відповідальності. Зокрема, до вдосконалення діяльності закладів вищої освіти повинні активно залучатися бізнес-структури, що дозволить досягнути більш високого соціально-економічного ефекту, сприятиме розвитку людських ресурсів та вирішенню ключових проблем суспільства на взаємовигідних засадах [14].

Отже, найбільш важливими напрямками розвитку вищої освіти в Україні і світі в контексті цифровізації економіки вважаємо наступні:

- налагодження тісної та взаємовигідної співпраці з усіма категоріями стейкхолдерів на засадах соціальної відповідальності;
- підтримання політики системного підвищення якості усіх складових освітнього процесу та формування сприятливого освітнього середовища;
- формування політики «нульової толерантності» до будь-яких проявів академічної недоброчесності;
- підвищена увага до практичної складової навчання та розвиток компетентностей здобувачів вищої освіти;
- імплементація дієвих інструментів трансферу освітньо-професійних знань;
- розвиток інтелектуального потенціалу та емоційного інтелекту науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти;
- всебічне використання сучасних цифрових інструментів і технологій в освітньому процесі;
- сприяння подоланню явища «цифрового розриву» на всіх рівнях;
- активізація залучення іноземних студентів до навчання у закладах вищої освіти України та вдосконалення законодавчих і організаційних аспектів взаємодії із ними;
- застосування інструментів і прийомів бенчмаркінгу під час визначення шляхів удосконалення діяльності закладів вищої освіти та підвищення їхньої конкурентоспроможності у національному і глобальному вимірах;
- розгляд доцільності запровадження дуальної форми навчання, особливо для освітніх програм, що потребують тісної інтеграції між теоретичною і практичною підготовкою майбутніх фахівців;
- підвищення ефективності науково-дослідної та інноваційної діяльності закладів вищої освіти.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, останні тенденції розвитку вищої освіти в Україні характеризуються зменшенням кількості закладів вищої освіти та чисельності осіб, що навчаються. Наявні значні територіальні асиметрії щодо кількісних показників функціонування українських закладів вищої освіти з чітким виокремленням декількох регіонів-лідерів (місто Київ, Харківська, Львівська, Дніпропетровська, Одеська області). Констатовано, що у порівнянні з розвиненими країнами світу, Україна мала доволі низький рівень розвитку інформаційно-комунікативних технологій (за даними Глобального інноваційного індексу) у 2021 році, що свідчить про актуальність пошуку шляхів більш ефективного впровадження досягнень цифрової економіки в освітній сфері.

Запропоновано напрями подальшого розвитку вищої освіти України в умовах цифровізації, спрямовані на активну співпрацю зі стейкхолдерами, запровадження комплексного підходу до підвищення якості освітніх послуг та освітнього середовища,

застосування бенчмаркінгу під час вивчення досвіду щодо вдосконалення системи вищої освіти, поєднання освіти, науки та інновацій, розвиток соціальних навичок та емоційного інтелекту, залучення іноземних студентів, інтенсивне застосування цифрових інструментів і технологій в освітньому процесі, подолання «цифрового розриву», зумовленого як дефіцитом цифрових навичок, так і відсутністю доступу до сучасних інформаційно-комунікативних технологій, розвиток культури якості та академічної доброчесності, акцентування уваги на забезпеченні ефективного трансферу знань.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності визначення механізмів трансферу освітньо-професійних знань у сфері вищої освіти, пошуку шляхів використання кращого світового досвіду щодо підвищення якості освітніх послуг в умовах цифрової трансформації економіки.

## Список літератури

1. Базелюк О. Особливості цифровізації вищої освіти в сучасних умовах. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2021. Вип. 2. С. 37-43.
2. Боровик М.В. Особливості підготовки здобувачів вищої освіти в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. №7. С. 15-21.
3. Гончарук В.В., Вітенко В.А., Собченко Т.М., Люльчак С.Ю. Інноваційні процеси у вищій освіті України: врахування зарубіжного досвіду. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 80(1). С. 75-80.
4. Державна служба статистики України: Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2021).
5. Захарін С.В., Коваленко Д.І. Стратегічні орієнтири фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності у сфері вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. №1. С. 93-101.
6. Кузьмак О.М., Кузьмак О.І. Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2021. №23. С. 16-21.
7. Левченко О.М., Криворотенко А.В. Теоретичні підходи щодо визначення сутності трансферу освітніх знань у системі вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: збірник наукових праць*. Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 2 (35). С. 32-40.
8. Надвинична Т.Л. Впровадження діалогової моделі в освітній процес закладів вищої освіти: виклики та перспективи. *Габітус*. 2021. Вип. 29. С. 82-86.
9. Петрова Я.І. Підвищення ефективності фінансування вищої освіти: стратегічні орієнтири України в умовах глобальних викликів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 3. С. 20-25.
10. Потюк І.Є. Використання цифрових технологій в навчальному середовищі закладів вищої освіти: офлайн та онлайн формати. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Філологія. 2021. Вип. 11. С. 219-221.
11. Свиридюк О. Зміст змішаного навчання у закладах вищої освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2021. Вип. 4. С. 120-128.
12. Снісарчук І.В. Сутність та види бенчмаркінгу маркетингового потенціалу закладів вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. №7. С. 40-50.
13. Черкашин С.В. Дуальна освіта в Німеччині як спосіб поглиблення практичної спрямованості вищої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 84(2). С. 116-121.
14. Шалімова Н.С., Магопєць О.А. Соціальна відповідальність в контексті сприяння розвитку людських ресурсів (регіональний аспект). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*: монографія / за заг. ред. І. О. Макаренко; Міністерство освіти і науки України, Сумський державний університет. Суми: СумДУ, 2020. С. 196-213.

15. Якимчук Ю.В. Практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту у студентів закладу вищої освіти на заняттях з англійської мови. *Габітус*. 2021. Вип. 30. С. 205-209.
16. Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (Last accessed: 15.11.2021).
17. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. The Role of Universities and their Research Work in the Generation of Innovation. Central European Conference in Finance and Economics. *Central European Conference in Finance and Economics (CEFE 2018)*. Technical University of Košice, 2018. P. 606-614.

## References

1. Bazeliuk, O. (2021). Osoblyvosti tsyfrovizatsii vyschoi osvity v suchasnykh umovakh [Peculiarities of digitization of higher education in modern conditions]. *Pedahohichni innovatsii: idei, realii, perspektyvy – Pedagogical innovations: ideas, realities, perspectives, Issue 2*, 37-43 [in Ukrainian].
2. Borovyk, M.V. (2019). Osoblyvosti pidhotovky zdobuvachiv vyschoi osvity v Ukraini [Peculiarities of training of higher education applicants in Ukraine]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 7, 15-21 [in Ukrainian].
3. Honcharuk, V.V., Vitenko, V.A., Sobchenko, T.M., & Liul'chak, S.Yu. (2021). Innovatsijni protsesy u vyschij osviti Ukrainy: vrakhuvannia zarubizhnoho dosvidu [Innovative processes in higher education of Ukraine: taking into account foreign experience]. *Naukovyj chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova. Serii 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy – Scientific journal of the National Pedagogical University named after M.P. Drahomanov. Series 5: Pedagogical sciences: realities and prospects, Issue 80(1)*, 75-80 [in Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: Ofitsijnyj sajt – State Statistics Service of Ukraine: Official site. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Zakharin, S.V., & Kovalenko, D.I. (2020). Stratehichni oriientyry finansuvannia investytsijnoi ta innovatsijnoi diial'nosti u sferi vyschoi osvity [Strategic guidelines for financing investment and innovation activities in the field of higher education]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 1, 93-101 [in Ukrainian].
6. Kuz'mak, O.M., & Kuz'mak, O.I. (2021). Upravlinnia yakistiu vyschoi osvity v Ukraini na shliakhu intehratsii u ievropejs'kyj prostir (dosvid Yevropejs'koho Soiuzu) [Quality management of higher education in Ukraine on the path of integration into the European space (experience of the European Union)]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia». Serii: Ekonomika – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series: Economy*, 23, 16-21 [in Ukrainian].
7. Levchenko, O.M., & Kryvorotenko, A.V. (2019). Teoretychni pidkhody schodo vyznachennia sutnosti transferu osvitnikh znan' u systemi vyschoi osvity [Theoretical approaches to determining the essence of the transfer of educational knowledge in the system of higher education]. *Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats'. Kropyvnyts'kyj: TsNTU – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences: a collection of scientific papers. Kropyvnytskyi: CNTU, Issue 2(35)*, 32-40 [in Ukrainian].
8. Nadvynychna, T.L. (2021). Vprovadzhennia dialohovoi modeli v osvitnij protses zakladiv vyschoi osvity: vyklyky ta perspektyvy [Implementation of the dialogue model in the educational process of higher education institutions: challenges and prospects]. *Habitus – Habitus, Issue 29*, 82-86 [in Ukrainian].
9. Petrova, Ya.I. (2021). Pidvyschennia efektyvnosti finansuvannia vyschoi osvity: stratehichni oriientyry Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vyklykiv [Increasing the efficiency of higher education financing: Ukraine's strategic orientations in the face of global challenges]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, Issue 3*, 20-25 [in Ukrainian].
10. Potiuk, I.Ye. (2021). Vykorystannia tsyfrovnykh tekhnolohij v navchal'nomu seredovyschi zakladiv vyschoi osvity: oflajn ta onlajn formaty [The use of digital technologies in the educational environment of higher education institutions: offline and online formats]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia». Serii: Filolohiia – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series: Philology, Issue 11*, 219-221 [in Ukrainian].
11. Svyrydiuk, O. (2021). Zmist zmishanoho navchannia u zakladakh vyschoi osvity [Content of blended learning in institutions of higher education]. *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu – Collection of scientific works of the Uman State Pedagogical University, Issue 4*, 120-128 [in Ukrainian].

12. Snisarchuk, I.V. (2019). Sutnist' ta vydy benchmarkingu marketynhovooho potentsialu zakladiv vyschoi osvity [The essence and types of benchmarking of the marketing potential of higher education institutions]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 7, 40-50 [in Ukrainian].
13. Cherkashyn, S.V. (2021). Dual'na osvita v Nimechchyni iak sposib pohlyblennia praktychnoi spriamovanosti vyschoi osvity [Dual education in Germany as a way of deepening the practical orientation of higher education]. *Naukovyj chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova. Seriya 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy – Scientific journal of the National Pedagogical University named after M.P. Drahomanova. Series 5: Pedagogical sciences: realities and prospects, Issue 84(2)*, 116-121 [in Ukrainian].
14. Shalimova, N.S., & Mahopets', O.A. (2020). Sotsial'na vidpovidal'nist' v konteksti spriannia rozvytku liuds'kykh resursiv (rehional'nyj aspekt) [Social responsibility in the context of promoting the development of human resources (regional aspect)]. *Korporatyvna sotsial'no-ekolohichna vidpovidal'nist' ta partnerstvo stejkkholderiv zadlia staloho rozvytku: monohrafiia – Corporate social and environmental responsibility and partnership of stakeholders for sustainable development*. I.O. Makarenko (Ed.); Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Sums'kyj derzhavnyj universytet. Sumy: SumDU – by General ed. I. O. Makarenko; Ministry of Education and Science of Ukraine, Sumy State University. Sumy: SumDU, 196-213 [in Ukrainian].
15. Yakymchuk, Yu.V. (2021). Praktychni rekomendatsii schodo rozvytku emotsijnoho intelektu u studentiv zakladu vyschoi osvity na zaniattiakh z anhlijs'koi movy [Practical recommendations for the development of emotional intelligence in students of a higher education institution in English language classes]. *Habitus – Habitus, Issue 30*, 205-209 [in Ukrainian].
16. Global Innovation Index (2021). Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. Retrieved from [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) [in English].
17. Levchenko, O., Tkachuk, O., & Tsarenko, I. (2018). The Role of Universities and their Research Work in the Generation of Innovation. Central European Conference in Finance and Economics. *Central European Conference in Finance and Economics (CEFE 2018)*. Technical University of Košice, 606-614 [in English].

**Huang Sunhao**, undergraduate

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Current State and Trends in the Development of Higher Education in Ukraine and the World in the Context of Digitalization of the Economy**

The paper examines the current trends in the development of higher education in Ukraine and other countries of the world, including the dynamics of the number of higher education institutions, the number of students, their admission and graduation, territorial differences in the number of students in Ukrainian higher education institutions in general and foreign students. The comparative description of the level of development of higher education and information and communication technologies by countries of the world (as components of the Global Innovation Index) was presented. The specific features of the functioning of higher education in the conditions of distance learning and the spread of digital technologies were indicated, the advantages and disadvantages of mixed learning were highlighted.

The priority directions for the development of higher education in the conditions of digitalization were substantiated, which include close interaction with stakeholders, comprehensive improvement of the quality and practical orientation of educational services, formation of a culture of academic integrity, promotion of knowledge transfer, development of intellectual and emotional potential, overcoming the "digital divide" caused by both a shortage of digital skills and a lack of access to modern information and communication technologies, widespread application of the latest information and communication technologies, activation of scientific and innovative activities, especially by the combination of education, science and innovation, the improvement of quality of the educational environment, the usage of benchmarking during the study of experience of improving the higher education system.

**higher education, higher education institution, quality of education, digitalization, digital technology, blended learning, knowledge transfer**

*Одержано (Received) 23.04.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 20.12.2021*

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ  
ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ  
INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**Білик Марина Юріївна** – кандидат економічних наук старший викладач кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9660-3708>, e-mail: [marina.bilick@gmail.com](mailto:marina.bilick@gmail.com)

**Билык Марина Юрьевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры бизнес администрирования, маркетинга и туризма, Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, г. Кременчуг, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9660-3708>, e-mail: [marina.bilick@gmail.com](mailto:marina.bilick@gmail.com)

**Maryna Bilyk** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Assistant of the Department of Business Administration, Marketing and Tourism, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9660-3708>, e-mail: [marina.bilick@gmail.com](mailto:marina.bilick@gmail.com)

**Бугасва Марія Вікторівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Бугасва Мария Викторовна** – доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Maria Buhaiieva** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economics and Business Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Василенко Дмитро Володимирович** - кандидат економічних наук, директор приватного підприємства "НВЦ", м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2249-0499>, e-mail: [genom1984@gmail.com](mailto:genom1984@gmail.com)

**Василенко Дмитрий Владимирович** - кандидат экономических наук, директор частного предприятия "НВЦ", г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2249-0499>, e-mail: [genom1984@gmail.com](mailto:genom1984@gmail.com)

**Vasylenko Dmytro** - PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Director of Private Enterprise "NVTs", Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2249-0499>, e-mail: [genom1984@gmail.com](mailto:genom1984@gmail.com)

**Головченко Наталія Юріївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9742-1703>, e-mail: [natali.holovchenko@gmail.com](mailto:natali.holovchenko@gmail.com)

**Головченко Наталья Юрьевна** – доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры аудита, учета и налогообложения, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9742-1703>, e-mail: [natali.holovchenko@gmail.com](mailto:natali.holovchenko@gmail.com)

**Nataliia Holovchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9742-1703>, e-mail: [natali.holovchenko@gmail.com](mailto:natali.holovchenko@gmail.com)

**Головченко Олександр Олександрович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-3797>, e-mail: [gaa211177@gmail.com](mailto:gaa211177@gmail.com)

**Головченко Александр Александрович** – доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры аудита, учета и налогообложения, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-3797>, e-mail: [gaa211177@gmail.com](mailto:gaa211177@gmail.com)

**Oleksandr Holovchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-3797>, e-mail: [gaa211177@gmail.com](mailto:gaa211177@gmail.com)

**Голуб Владислав Володимирович** – магістр кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3793-9583>, *e-mail: vladislav.golub.20@gmail.com*

**Голуб Владислав Володимирович** – магістр кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3793-9583>, *e-mail: vladislav.golub.20@gmail.com*

**Vladyslav Holub** – Master of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3793-9583>, *e-mail: vladislav.golub.20@gmail.com*

**Грінка Тетяна Іванівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6931-7319>, *e-mail: grti2012@gmail.com*

**Гринка Татьяна Ивановна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6931-7319>, *e-mail: grti2012@gmail.com*

**Tetyana Hrinka** - Associate Professor, PhD of Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6931-7319>, *e-mail: grti2012@gmail.com*

**Демченко Юрій Володимирович** – здобувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8889-5360>, *e-mail: demchenkoyu@ukr.net*

**Демченко Юрий Владимирович** – соискатель кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8889-5360>, *e-mail: demchenkoyu@ukr.net*

**Demchenko Yurii** – Undergraduate of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8889-5360>, *e-mail: demchenkoyu@ukr.net*

**Жовновач Руслана Іванівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, *e-mail: ruslanaz1977@gmail.com*

**Жовновач Руслана Ивановна** – профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедрой экономической теории, маркетинга и экономической кибернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, *e-mail: ruslanaz1977@gmail.com*

**Ruslana Zhovnovach** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, *e-mail: ruslanaz1977@gmail.com*

**Коваль Лілія Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, *e-mail: licinio@ukr.net*

**Коваль Лилия Анатольевна** – доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, маркетинга и экономической кибернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org>, *e-mail: licinio@ukr.net*

**Lillia Koval** – Associate Professor, Phd in Economics (Candidate of Economic Science), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, *e-mail: licinio@ukr.net*

**Левченко Анна Олександрівна** – професор, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Левченко Анна Александровна** – профессор, кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики, менеджмента и коммерческой деятельности, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Anna Levchenko** – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Левченко Олександр Миколайович** – професор, доктор економічних наук, проректор з наукової роботи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5452-7420>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Левченко Александр Николаевич** – профессор, доктор экономических наук, проректор по научной работе, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5452-7420>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Oleksandr Levchenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Pro-rector of Scientific Work, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5452-7420>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Магопєць Олена Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Магопєць Елена Анатольевна** – доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедры аудита, учета и налогообложения, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Olena Magopets** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Немченко Тетяна Анатоліївна** – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [tanushka14041989@gmail.com](mailto:tanushka14041989@gmail.com)

**Немченко Татьяна Анатольевна** – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [tanushka14041989@gmail.com](mailto:tanushka14041989@gmail.com)

**Tetyana Nemchenko** – Assistant Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [tanushka14041989@gmail.com](mailto:tanushka14041989@gmail.com)

**Решитько Тетяна Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: [Reshetkov1959@gmail.com](mailto:Reshetkov1959@gmail.com)

**Решитько Татьяна Владимировна** – доцент, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Доцент кафедры международных экономических отношений, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: [Reshetkov1959@gmail.com](mailto:Reshetkov1959@gmail.com)

**Tatyana Reshitco** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: [Reshetkov1959@gmail.com](mailto:Reshetkov1959@gmail.com)

**Романчук Сергій Анатолійович** – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: [licinio@ukr.net](mailto:licinio@ukr.net)

**Романчук Сергей Анатольевич** – доцент, кандидат технических наук, доцент кафедры экономической теории, маркетинга и экономической кибернетики, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: [licinio@ukr.net](mailto:licinio@ukr.net)

*licinio@ukr.net*

**Sergey Romanchuk** – Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technics Sciences), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: *licinio@ukr.net*

**Собчак Ганна Михайлівна** – здобувач, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» м. Полтава, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9631-6477>, e-mail: *anya.aniskin@gmail.com*

**Собчак Анна Михайловна** – соискатель, Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», г. Полтава, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9631-6477>, e-mail: *anya.aniskin@gmail.com*

**Hanna Sobchak** – Applicant, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9631-6477>, e-mail: *anya.aniskin@gmail.com*

**Сущенко Сергій Сергійович** – аспірант, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9683>, e-mail: *sergsushchenko@gmail.com*

**Сущенко Сергей Сергеевич** – аспірант, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, г. Харьков, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9683>, e-mail: *sergsushchenko@gmail.com*

**Serhii Sushchenko** - PhD student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9683>, e-mail: *sergsushchenko@gmail.com*

**Труніна Ірина Михайлівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: *truninairina0@gmail.com*

**Трунина Ирина Михайловна** – профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедры бизнес администрирования, маркетинга и туризма, Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, г. Кременчуг, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: *truninairina0@gmail.com*

**Iryna Trunina** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences), Head of the Department of Business Administration, Marketing and Tourism, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: *truninairina0@gmail.com*

**Трушкіна Наталія Валеріївна** – кандидат економічних наук, старший дослідник, член-кореспондент Академії економічних наук України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>, e-mail: *nata\_tru@ukr.net*

**Трушкина Наталия Валерьевна** – кандидат экономических наук, старший исследователь, член-корреспондент Академии экономических наук Украины, старший научный сотрудник отдела проблем регуляторной политики и развития предпринимательства, Института экономики промышленности НАН Украины, г. Киев, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>, e-mail: *nata\_tru@ukr.net*

**Natalia Trushkina** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Researcher, Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, senior researcher of the department of problems of regulatory policy and business development, Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine Kyiv Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>, e-mail: *nata\_tru@ukr.net*

**Хуан Суньхао** – здобувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

**Хуан Суньхао** – соискатель кафедры экономики, менеджмента и коммерческой деятельности, Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина

**Huang Sunhao** – undergraduate of the Department of Economics, Management and Commercial Activit, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

**Черновол Олена Михайлівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1637-9364>, *e-mail*: [lena.chernovol@gmail.com](mailto:lena.chernovol@gmail.com)

**Черновол Олена Михайлівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудита, учета и налогообложения, Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1637-9364>, *e-mail*: [lena.chernovol@gmail.com](mailto:lena.chernovol@gmail.com)

**Olena Chernovol** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1637-9364>, *e-mail*: [lena.chernovol@gmail.com](mailto:lena.chernovol@gmail.com)

**Чжан Чао** – здобувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

**Чжан Чао** – соискатель кафедры экономики, менеджмента и коммерческой деятельности, Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна

**Zhang Chao** – undergraduate of the Department of Economics, Management and Commercial Activit, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

**Чорна Марія Олександрівна** – студентка, спеціальності 242 «Туризм», Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, *e-mail*: [mariach@gmail.com](mailto:mariach@gmail.com)

**Чорная Мария Александровна** – студентка, спеціальність 242 «Туризм», Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, г. Кременчук, Україна, *e-mail*: [mariach@gmail.com](mailto:mariach@gmail.com)

**Maria Chorna** – student, specialty 242 “Tourism”, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, *e-mail*: [mariach@gmail.com](mailto:mariach@gmail.com)

**Шалимов Володимир Володимирович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail*: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Шалимов Владимир Владимирович** – доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail*: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Volodymyr Shalimov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail*: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Яворська Оксана Григорівна** – доцент, доктор економічних наук, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4499-6853>, *e-mail*: [Yavorska.oh@knutd.edu.ua](mailto:Yavorska.oh@knutd.edu.ua)

**Яворская Оксана Григорьевна** – доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры туризма и гостинично-ресторанного бизнеса, Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Киев, Украина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4499-6853>, *e-mail*: [Yavorska.oh@knutd.edu.ua](mailto:Yavorska.oh@knutd.edu.ua)

**Oksana Yavorska** – Associate Professor, , Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences), Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4499-6853>, *e-mail*: [Yavorska.oh@knutd.edu.ua](mailto:Yavorska.oh@knutd.edu.ua)

Центральноукраїнський науковий вісник

Економічні науки

Збірник наукових праць

Випуск 7(40)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка І.М. Каліч

Тиражування О.Г. Каліч

Здано в набір 17.12.2021. Підписано до друку 20.12.2021. Формат 60x84 1/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 20,75  
Тираж 300 прим. Замовлення № 0608

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»  
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.  
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25  
тел./факс 24-35-53*