

У НОМЕРІ

ЕКОНОМІКА

Дзямудич Микола Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві....	3
Хумарова Ніна, Магац Наталія Реалізація концептуальних засад соціальної відповідальності бізнесу у забезпеченні раціонального водокористування.....	8
Шубалий Олександр, Хомицький Віктор, Мошич Світлана Методичне забезпечення аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки в ЄС.....	18

МАРКЕТИНГ

Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці та рекрутингу.....	27
Войтович Сергій, Букало Надія, Жуков Ігор Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг.....	31
Морохова Валентина, Бойко Ольга, Ковальчук Олег Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу.....	38

МЕНЕДЖМЕНТ

Nataliia Vavdiuk, Nataliia Koretska, Nadiia Kovalchuk, Roksolana Gavrylyuk Retrospective strategic analysis of LNTU brand management.....	44
Nataliia Vavdiuk, Nataliia Koretska, Ihor Konstankevych, Olena Tretiak Methodology of SWOT analysis of digital educational activities of LNTU.....	53
Войтович Сергій, Лінич Любов Концептуальна модель зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами.....	63
Коцій Оксана Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності.....	71

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Баула Олена, Урбан Оксана Економічні аспекти протистоянь у світовій економіці в умовах нової холодної війни.....	79
--	----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія, Писаренко Тетяна Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект	87
---	----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Лігоненко Лариса

Бізнес-культура підприємництва: компаративний аналіз зрілості в Україні та Росії..... 94

Ліпич Любов

Мультиканальні маркетингові комунікації на підприємствах роздрібно торгівлі..... 106

Кривов'язюк Ігор

Розвиток Е-торгівлі промислових підприємств умовах цифрової трансформації бізнесу..... 114

Ковальська Любов, Голій О., Голій В.

Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення..... 126

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств в Україні..... 138

Kuzmak Olena, Svereda Yuri

Organizational and law aspects of the development of the insurance market in Ukraine..... 146

Myroslava Zabediuk, Yatsuk Iona

Strategic alternatives for increasing the enterprise's financial potential..... 151

Чиж Наталія, Урбан Оксана

Грошово-кредитна політика України: сучасні тенденції та виклики..... 157

JEL Classification: J24; J31; O15

Дзямулич Микола, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>
m.dziamulych@lntu.edu.ua

Mykola Dziamulych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>
m.dziamulych@lntu.edu.ua

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено сучасну специфіку формування програм розвитку персоналу підприємства та визначено принципи забезпечення ефективності таких програм в умовах інтенсифікації технологічного розвитку та загального ускладнення праці. Визначено вимоги, які ставляться до працівників з широким впровадження цифрових та інформаційних програмних продуктів в процесі виробництва. Досліджено специфіку організації управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Акцентовано увагу на потребі підприємства в забезпеченні постійного та безперервного процесу підвищення кваліфікації та фахових компетенцій працівників. Доведено, що практичне формування систем розвитку персоналу підприємства, безумовно спрямоване на забезпечення загального підвищення результативності його професійної діяльності, що передбачає зростання продуктивності праці. Відповідно, визначено, що кінцевим наслідком забезпечення функціонування систем розвитку персоналу у будь-якому випадку є збільшення прибутку підприємства за рахунок більш ефективного використання наявного сукупного людського капіталу підприємства. Визначено, що загальна спрямованість систем управління персоналом в сучасних умовах повинна бути орієнтована на забезпечення безперервного процесу підвищення кваліфікації та професійного навчання працівників підприємства. Саме ця ритмічність та безперервність здатна забезпечити для суб'єкта господарювання оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, саме на цій основі повинні формуватися принципи ефективності в управлінні розвитком персоналу, як окремому елементі системи управління персоналом підприємства загалом. Доведено, що в сучасних умовах господарювання ефективність системи розвитку персоналу залежить не лише від її наявності та відповідності завданням стратегічного розвитку підприємства, але й значною мірою на неї впливає результативність самих програм підвищення кваліфікації або перепідготовки працівників підприємства. Визначено, що оцінка ефективності таких програм передбачає оцінку зміни рівня продуктивності праці персоналу до та після проходження програм підвищення рівня його кваліфікації. На основі цього визначено, що практичне забезпечення результативності програм вдосконалення фахової компетентності, може напряму впливати на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління персоналом, ефективність розвитку персоналу, програми розвитку персоналу, продуктивність праці.

EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE STAFF DEVELOPMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

The article examines the modern specifics of the formation of enterprise personnel development programs and defines the principles of ensuring the effectiveness of such programs in the conditions of intensification of technological development and the general complication of work. The requirements for employees with the wide implementation of digital and informational software products in the production process have been defined. The specifics of the organization of management of personnel development of the business entity in modern conditions have been studied. Attention is focused on the need of the enterprise to ensure a constant and continuous process of improving the qualifications and professional competences of employees. It has been proven that the practical formation of enterprise personnel development systems is definitely aimed at ensuring a general increase in the effectiveness of its professional activities, which implies an increase in labor productivity. Accordingly, it is determined that the final consequence of ensuring the functioning of personnel development systems in any case is an increase in the company's profit due to more effective use of the available aggregate human capital of the

company. It was determined that the general orientation of personnel management systems in modern conditions should be aimed at ensuring a continuous process of professional development and professional training of the company's employees. It is this rhythmicity and continuity that is able to provide the business entity with prompt response to changes in the external environment. Thus, it is on this basis that the principles of efficiency in the management of personnel development, as a separate element of the personnel management system of the enterprise in general, should be formed. It has been proven that in modern economic conditions, the effectiveness of the personnel development system depends not only on its availability and compliance with the tasks of the strategic development of the enterprise, but also to a large extent on the effectiveness of the programs of professional development or retraining of the enterprise's employees. It was determined that the evaluation of the effectiveness of such programs involves the evaluation of changes in the level of labor productivity of personnel before and after the completion of programs to improve the level of their qualifications. Based on this, it was determined that the practical implementation of programs to improve professional competence can directly affect the efficiency of the enterprise's production activities.

Keywords: *personnel development, personnel management, personnel development effectiveness, personnel development programs, labor productivity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Специфіка функціонування підприємств в умовах гострої ринкової конкуренції, котра проявляється не лише у ціновій політиці та управлінні витратами виробництва, передбачає формування комплексу нових підходів до забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, котрі базуються на доцільному та адекватному застосуванні нових цифрових та інформаційних технологій у господарській діяльності. У свою чергу, це передбачає необхідність забезпечення підприємства персоналом належного рівня кваліфікації для роботи в нових умовах та готового до адаптації для використання нових інформаційних програмних рішень в професійній діяльності.

В даному аспекті керівництву підприємства необхідно вирішувати проблему забезпечення підприємства персоналом належного рівня якості та професійної підготовки, який здатен виконувати поставлені завдання у нових умовах. При цьому залучення нових працівників в більшості випадків є надто дорогим рішенням для підприємства, оскільки кваліфіковані працівники зазвичай не часто доступні на ринку праці у якості безробітних, а для залучення їх з інших підприємств необхідно формувати програму підвищених стимулюючих виплат та порівняно вищої оплати праці, ніж на попередньому місці роботи. З іншого боку, як свідчить практика, більш вдалим виходом із ситуації є забезпечення належного рівня професійного навчання та перепідготовки наявних працівників підприємства. Витрати на таку діяльність будуть нижчими у порівнянні з першим варіантом. Втім, така політика дозволить одержати персонал належного рівня якості лише згодом, після завершення працівниками відповідних програм професійного навчання.

Таким чином, вирішення зазначеної проблеми ставить перед підприємством необхідність розробки програм постійного навчання та розвитку власного персоналу. Саме побудова ефективних систем управління розвитком персоналу підприємств є шляхом досягнення високого рівня ефективності їх функціонування в сучасних умовах. Тому особливої актуальності набуває дослідження практичних аспектів формування таких систем на виробничих підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми. Вивчення особливостей формування систем розвитку персоналу на підприємствах не є новим для сучасної економічної науки і наразі існує достатньо багато напрацювань в даній сфері. Зокрема, вагомий внесок у дослідження даної проблематики здійснено в працях таких вчених та практиків, як Р. Алтінчі (Алтінчі, 2019), Н. Сабат (Сабат та ін., 2019), В. Савченко (Савченко, 2002), Д. Спаркс (Спаркс і Лукс-Хорслі, 1989), Д. Стенлі (Стенлі та ін., 2019) та багатьох інших.

В той же час, динамічні зміни, що відбуваються у сфері управління персоналом та виробничій системі суб'єктів господарювання загалом, ставлять нові вимоги до забезпечення професійного навчання та перепідготовки працівників. Усе це вимагає

поглибленого вивчення сучасних особливостей побудови систем управління розвитку персоналу на підприємствах.

Цілі статті. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів побудови ефективних систем управління розвитком персоналу підприємства в аспекті загального технологічного ускладнення системи виробничих відносин в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Формування систем розвитку персоналу підприємства, безумовно спрямоване на забезпечення загального підвищення результативності його професійної діяльності, що передбачає зростання продуктивності праці. Таким чином, кінцевим наслідком забезпечення функціонування систем розвитку персоналу є збільшення прибутку підприємства за рахунок більш ефективного використання наявного сукупного людського капіталу підприємства. Відповідно, можна стверджувати, що загальна спрямованість систем управління персоналом в сучасних умовах повинна бути орієнтована на забезпечення безперервного процесу підвищення кваліфікації та професійного навчання працівників підприємства. Саме ця ритмічність та безперервність здатна забезпечити для суб'єкта господарювання оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, саме на цій основі повинні формуватися принципи ефективності в управлінні розвитком персоналу, як окремому елементу системи управління персоналом підприємства загалом.

З іншого боку, виникає об'єктивна необхідність забезпечення ефективності самих програм підготовки, перепідготовки та професійного навчання працівників підприємства. Адже сучасні зміни, що відбуваються у виробничих системах під впливом інтенсивного запровадження нових цифрових та інформаційних програмних рішень не лише у виробничий процес, але й у сферу управлінської діяльності, вимагають наявності якісно підготовленого та навченого персоналу для продуктивної діяльності в нових умовах. В даному аспекті необхідно зазначити, що особливу увагу необхідно приділити кінцевому результату програм розвитку персоналу, що запроваджуються на підприємстві. Адже наразі одного лиш теоретичного ознайомлення працівників з новими технологіями та новаціями в діяльності недостатньо. Необхідно також формувати тривалі за обсягами програми практичної підготовки персоналу до роботи з новими технологіями або ж запроваджувати програми адаптації працівників підприємства до застосування нових інноваційних рішень у виробничій діяльності. При цьому така практична підготовка цілком може бути реалізована безпосередньо при виконанні ними своїх виробничих та посадових обов'язків на підприємстві в процесі праці. Втім, необхідно зазначити, що таке навчання потребує залучення додаткового штату тренерів, котрі мусять здійснювати контроль за якістю виконання завдань за нових технологічних рішень усіма працівниками, залученими до програми розвитку персоналу за даним напрямком.

В той же час, практична реалізація завдань по формуванню самої системи розвитку персоналу повинна орієнтуватися на потреби підприємства та його виробничої ланки стосовно забезпечення підготовки та перепідготовки працівників до застосування певної нової техніки чи технології в конкретний момент часу. Мається на увазі, що оскільки процес оновлення виробництва зазвичай не є одномоментним для усього підприємства, то й підготовка персоналу до нововведень повинна відбуватися поступово, відповідно до виникнення такої потреби. На основі цього можна стверджувати про формування планів по розвитку персоналу суб'єкта господарювання, які мають включати в себе не лише весь комплекс щодо потреб підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, але й орієнтуватися на об'єктивну потребу підприємства в таких заходах і терміни їх реалізації (рис. 1).



Рис. 1. Визначення потреби підприємства у розвитку персоналу

Джерело: (Савченко, 2002)

Таким чином, можна стверджувати, що формування ефективної системи розвитку персоналу потребує попереднього планування заходів, спрямованих на визначення потреби суб'єкта господарювання у цільовій підготовці та перепідготовці працівників, термінах такої перепідготовки та очікуваних результатах у вигляді набуття працівниками нових спеціалізованих фахових компетентностей. Разом з тим, варто зазначити, що «формування дієвої та ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві потребує формування не лише відповідного підрозділу в системі управління кадрами, але вироблення відповідної схеми, яка б забезпечувала вирішення усіх проблем, пов'язаних із залученням працівників до процесів професійного навчання чи підвищення кваліфікації, а також дозволила б ефективно планувати ці процеси як в коротко-, так і в довгостроковому періоді» (Дзямулич і Шматковська, 2020).

Відповідно, можна стверджувати, що загалом ефективність системи розвитку персоналу на підприємстві залежить не лише від її наявності та відповідності завданням стратегічного розвитку підприємства, але й значною мірою на неї впливає результативність самих програм підвищення кваліфікації або перепідготовки працівників підприємства. Щоправда, у даному випадку існує об'єктивний підхід до оцінки ефективності таких програм, котрий полягає в динаміці продуктивності праці персоналу до та після проходження програм підвищення рівня його кваліфікації. Отже, забезпечення результативності програм вдосконалення фахової компетентності, може напряду впливати на ефективність виробничої діяльності підприємства. Відповідно, оцінка результативності змін, які відбуваються внаслідок зростання якості та кваліфікації працівників підприємства, має безпосередній вплив на загальну ефективність виробничого процесу та загальну прибутковість суб'єкта господарювання.

Висновки. Таким чином, приходимо до висновку, що ефективна організація системи розвитку персоналу на підприємстві потребує від його керівництва ефективної постановки цілей стосовно запровадження, оцінки та інтеграції програм розвитку персоналу в загальну систему управління персоналом. Лише на основі застосування такої послідовності підприємство може отримати як концептуальну, так і емпіричну

картину сильних і слабких сторін у сфері розвитку персоналу, на основі чого і будуть розроблятися конкретні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, для визначення того, які конкретно методи розвитку персоналу будуть застосовуватися на підприємстві для забезпечення підвищення практичних навичок працівників – коучинг, фахові тренінги або якісь інші, необхідно орієнтуватися на конкретну складність того чи іншого інноваційного програмного продукту чи технології, які планується запровадити в діяльності суб'єкта господарювання. При цьому чим більш складною для освоєння є інновація, тим більш інтенсивний метод підвищення кваліфікації необхідно застосовувати в межах програми розвитку персоналу.

Авторські внески

Концептуалізація: Дзямулич Микола

Зберігання даних: Дзямулич Микола

Формальний аналіз: Дзямулич Микола

Придбання фінансування: Дзямулич Микола

Розслідування: Дзямулич Микола

Методика: Дзямулич Микола

Ресурси: Дзямулич Микола

Нагляд: Дзямулич Микола

Підтвердження: Дзямулич Микола

Візуалізація: Дзямулич Микола

Написання: Дзямулич Микола

Список бібліографічного опису:

- 1.Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С. 138-142.
- 2.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
- 3.Altıncı, R. M. A Case Study on Staff Development Program at a Private University in Cyprus. *Folklor/Edebiyat*. 2019. Vol. 25(97-1). Pp. 202-212.
- 4.Sabat, N., Ersozoglul, R., Kanishevskaya, L., Pet'ko, L., Spivak, Y., Turchynova, G., Chernukha, N. Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Pp. 1-7.
- 5.Sparks, D., Loucks-Horsley, S. Five models of staff development for teachers. *Journal of staff development*. 1989. Vol. 10(4). Pp. 40-57.
- 6.Stanley, S., McDougall, A., Chapman, L., Nwosu, A. C. Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. *BMJ Supportive & Palliative Care*. 2019. Vol. 9(3). Pp. 359-360.

Reference:

- 1.Dziomulych, M. I. & Shmatkovska, T. O. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi globalizatsii [Management of enterprise personnel development in conditions of economic globalization]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, Vol. 3, 138-142. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>.
- 2.Savchenko, V. A. (2002). Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU. 351 p. [in Ukrainian].
- 3.Altıncı, R. M. (2019). A Case Study on Staff Development Program at a Private University in Cyprus. *Folklor/Edebiyat*, Vol. 25(97-1), 202-212. <https://doi.org/10.22559/folklor.938>.
- 4.Sabat, N., Ersozoglul, R., Kanishevskaya, L., Pet'ko, L., Spivak, Y., Turchynova, G., & Chernukha, N. (2019). Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 22, 1-7.
- 5.Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of staff development for teachers. *Journal of staff development*, Vol. 10(4), 40-57.
- 6.Stanley, S., McDougall, A., Chapman, L., & Nwosu, A. C. (2019). Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. *BMJ Supportive & Palliative Care*, 9(3), 359-360. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjspcare-2018-001740>.

Дата подання публікації 03.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1>

JEL Classification: A13, L95, M14, Q25

Хумарова Ніна, д.е.н., професор

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

<https://orcid.org/0000-0001-5255-8004>

khumarova@nas.gov.ua

Khumarova Nina, Doctor of Economic Sciences, Professor

SO «Institute of Market and Economic&Ecological Research of the NAS of Ukraine»

<https://orcid.org/0000-0001-5255-8004>

khumarova@nas.gov.ua

Магац Наталія, аспірантка

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

<https://orcid.org/0000-0003-0799-9462>

mahatsnataliia@gmail.com

Mahats Nataliia, Postgraduate student

SO «Institute of Market and Economic&Ecological Research of the NAS of Ukraine»

<https://orcid.org/0000-0003-0799-9462>

mahatsnataliia@gmail.com

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РАЦІОНАЛЬНОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ

Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності реалізації концептуальних засад соціальної відповідальності бізнесу задля забезпечення раціонального водокористування в Україні. Основною метою дослідження є визначення ролі реалізації концептуальних засад соціальної відповідальності бізнесу в контексті забезпечення раціонального водокористування в Україні. Проаналізувавши вагомі напрацювання іноземних та вітчизняних науковців, було виявлено, що основна увага у дослідженнях приділяється загальному визначенню сутності концепції соціальної відповідальності бізнесу, напрямкам, інструментам та проблемам її впровадження на підприємствах різних галузей економіки. Однак, подальших досліджень все ж потребують питання, що стосуються трендів розвитку соціально-відповідального бізнесу у сфері водокористування та застосування кращих практик соціально-відповідального бізнесу задля забезпечення раціонального використання водних ресурсів. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає у тому, що Україна є однією з найменш забезпечених прісною водою країн Європи, проте характеризується високим рівнем техногенного навантаження на водний басейн. Оскільки підприємницький сектор має найбільший вплив на стан водних ресурсів, то й відповідальність за негативні наслідки бізнес-діяльності повинна бути саме на бізнес-суб'єктах. У статті представлені результати аналізу рівня водоемності ВВП України, які свідчать про те, що ефективність використання водних ресурсів в Україні є однією з найнижчих у Європі. Авторами розглянуто компоненти соціальної відповідальності підприємств ВКТ, запропоновано методичні рекомендації щодо їх оцінки та визначено їх функціональну залежність. На основі проведеного аналізу трендів розвитку соціально-відповідального бізнесу у сфері водокористування було запропоновано застосування кращих світових практик, що спрямовані на раціональне водокористування в Україні.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, раціональне водокористування, ефективність водокористування, підприємства водопровідно-каналізаційного господарства

IMPLEMENTATION OF THE CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENSURING RATIONAL WATER USE

The article is devoted to the justification of the need to implement the conceptual principles of business social responsibility in order to ensure rational water use in Ukraine. The main purpose of the research is to determine the role of implementing the conceptual principles of business social responsibility in the context of ensuring rational water use in Ukraine. The analysis of the significant developments of foreign and domestic scientists showed that the main attention in the studies is given to the general definition of the essence of the

concept of business social responsibility, directions, tools and problems of its implementation at enterprises of various sectors of the economy. However, issues related to trends in the development of socially responsible business in the water use field and the application of best practices of socially responsible business to ensure rational water resources use still require further research. The relevance of solving this scientific problem lies in the fact that Ukraine is one of the countries least supplied with fresh water in Europe, but it is characterized by a high level of man-made pressure on the water basin. Since the business sector has the greatest impact on the state of water resources, the responsibility for the negative consequences of business activities should be on business entities. The article presents the results of the analysis of the water capacity level of Ukraine's GDP, which indicate that the efficiency of water resources use in Ukraine is one of the lowest in Europe. The authors considered the components of WSS enterprises social responsibility, proposed methodical recommendations for their assessment and determined their functional dependence. Based on the analysis of trends in the development of socially responsible business in the water use field, it was proposed to apply the best global practices aimed at rational water use in Ukraine.

Key words: *business social responsibility, corporate social responsibility, rational water use, water use efficiency, water supply and sewage enterprises*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Протягом останніх десятиріч відсоток збільшення споживання води у світі вдвічі перевищує темпи зростання населення. За даними «ООН-водні ресурси» (WWAP, 2017) до 2025 року 1,8 мільярда людей житимуть у країнах чи регіонах з абсолютним дефіцитом води, що створює ризики для здоров'я людини, продовольчої безпеки, стану довкілля, економічного розвитку країн тощо. Передбачається, що до 2030 року запаси води задовольнятимуть у середньому лише 60% світового попиту, що порушує питання нерівномірного розподілу дефіциту води. Оскільки бізнес-організації є однією з найбільших категорій споживачів прісної води, постає проблема необхідності управління наслідками негативного впливу комерційної діяльності на соціум та довкілля, зокрема на водні ресурси. Забезпечення довгострокового гармонійного розвитку економіки та соціуму є метою держави, громадянського суспільства та бізнесу, тому ділова етика, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та соціально-відповідальний розвиток бізнесу є актуальними питаннями у сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженню теоретичних та методологічних підходів щодо формування та розвитку концептуальних засад соціальної відповідальності бізнесу присвячені роботи таких закордонних вчених як: Г. Боуен (Bowen H. R., 1953), А. Керолл (Carroll A.B., 1979), К. Девіс (Davis K., 1960) та інші. Питанням впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу в Україні приділяли увагу такі вітчизняні науковці як О. Грішнова (Грішнова О.А., 2011), Н. Супрун (Супрун Н.А., 2016) та інші. Питання відповідальності бізнесу з огляду його впливу на стан довкілля розкриті в роботах таких вітчизняних авторів як Б. Буркинський, Н. Хумарова, Н. Андрєєва, К. Костецька (B. Burkynskyi et al, 2021), М. Петрушенко, А. Коджебаш (Коджебаш А.П. та Петрушенко М.М., 2020) та інші. Однак, подальшого вивчення потребують питання, що стосуються дослідження трендів розвитку соціально-відповідального бізнесу у сфері водокористування та застосування кращих практик соціально-відповідального бізнесу задля забезпечення раціонального використання водних ресурсів.

Цілі статті. Цілями статті є визначення ролі реалізації концептуальних засад соціальної відповідальності бізнесу в контексті забезпечення раціонального водокористування в Україні.

Методологія та методи дослідження. Методологічним інструментарієм дослідження слугували такі підходи та методи: системний підхід, методи системно-структурного аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення систематизованого пошуку, економіко-статистичні методи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В останні десятиліття соціальна відповідальність бізнесу привертає дедалі більшу увагу як фахівців-практиків, так і науковців. У той час як початковий фокус КСВ був на «соціальній» відповідальності (наприклад, виплата справедливої заробітної плати працівникам), нещодавній розвиток даної концепції все більше пов'язаний з екологічною відповідальністю (наприклад, скорочення викидів CO₂, зниження ресурсоемності виробництва тощо). Така «екологічна складова» стає невіддільною частиною КСВ і відіграє все більш важливу роль у корпоративному середовищі.

Оскільки прісна вода є одним із найбільш уразливих природних ресурсів та за даними «ООН-водні ресурси (WWAP, 2017)» дві третини населення світу в даний час проживає в районах, які зазнають нестачі води як мінімум протягом одного місяця на рік, а близько 500 мільйонів людей проживає на територіях, де водоспоживання перевищує забезпеченість місцевими відновлюваними ресурсами прісної води вдвічі, існує нагальна потреба впровадження інструментів, що сприяють оптимальному плануванню та раціональному використанню водних ресурсів.

В Україні в останні роки особливо загострилися проблеми ефективного використання, охорони та відтворення водних ресурсів. Україна є однією з найменш забезпечених ресурсами прісної води країн Європи та характеризується одним із найвищих рівнів водоспоживання та техногенного навантаження на водний басейн. Так, потенційні водні ресурси України оцінюються у 209,8 куб. км, з них лише 30% формується в межах нашої держави і є її власним фондом (Маринич О.М., Шищенко П.Г., 2005). В середньому на 1 людину в Україні припадає 1260 куб. м/рік внутрішніх відновлювальних ресурсів прісної води, що є низьким показником, оскільки за визначенням ООН, держава, водні ресурси якої не перевищують 1500 куб. м на одну особу, вважається малозабезпеченою водою. Так, даний показник країнах Європи становить: Греція – 5512,1; Італія – 3010,2; Франція – 3077,3; Польща – 1413,4 куб. м/рік.

Відповідно до статистичної інформації (Довкілля України, 2021), в цілому використання прісної води у 2020 році на різні потреби становило 6761 млн. куб. м, із них 4054 млн. куб. м (60%) – на виробничі потреби; 1453 млн. куб. м (21,5%) – на зрошення; 1169 млн. куб. м (17,3%) – на питні і санітарно-гігієнічні потреби; 24 млн. куб. м (0,4%) – на сільськогосподарське водопостачання; 61 млн. куб. м (0,9%) – на інші потреби. Таким чином, можна констатувати той факт, що в Україні основним споживачем водних ресурсів є підприємницький сектор, зокрема підприємства електроенергетики; водопостачання, водовідведення та поводження з відходами та підприємства переробної промисловості.

Важливим показником рівня розвитку водного господарства й економіки в цілому є водоемність валового внутрішнього продукту (ВВП) та водна продуктивність ВВП. Так, індикатор «Водоемність ВВП» використовується для моніторингу завдання Цілі 6 «Чиста вода та належні санітарні умови», зазначеній в (Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», 2017). Відповідно до методики, наданої Державним агентством водних ресурсів України (Роз'яснення Державного агентства водних ресурсів України, 2021), даний показник розраховується як відношення суми річних обсягів використаної свіжої води та оборотного і повторного водопостачання до річного обсягу ВВП у цінах поточного року (куб. м на 1000 грн. ВВП). Розрахувавши та проаналізувавши даний показник за областями України (табл. 1), можна зробити висновок, що Рівненська область (56,8 куб. м /1000 грн.), Запорізька (52,3 куб. м /1000 грн.), Хмельницька (51,7 куб. м /1000 грн.), Миколаївська (43,2 куб. м /1000 грн.) характеризуються найвищим показником водоемності ВВП у 2020 р.

Таблиця 1. Ефективність водокористування в Україні станом на 2020 р.
відповідно до методики Державного агентства водних ресурсів України *

Показник	Використання свіжої води у 2020 р		Використання оборотного і повторного водопостачання у 2020 р		Валовий регіональний продукт у 2020 р., у фактичних цінах		Водоемність ВВП у 2020 р., куб. м використаної води на 1000 грн. ВВП	Водна продуктивність ВВП у 2020 р., грн./куб. м
	млн. куб. м	%	млн. куб. м	%	млн. грн.	%		
АР Крим	...		...		...		...	
Вінницька	79	1,1	1073	3,0	135867	3,2	8,5	117,9
Волинська	30	0,4	5	0,0	77404	1,8	0,5	2211,5
Дніпропетровська	765	10,6	4394	12,4	398732	9,4	12,9	77,3
Донецька	1168	16,1	3014	8,5	206309	4,9	20,3	49,3
Житомирська	56	0,8	142	0,4	91365	2,2	2,2	461,4
Закарпатська	28	0,4	8	0,0	62022	1,5	0,6	1722,8
Запорізька	1154	15,9	7586	21,4	167260	4,0	52,3	19,1
Івано- Франківська	67	0,9	1453	4,1	90398	2,1	16,8	59,5
Київська	1335	18,4	906	2,6	1257099	29,7	1,8	561,0
Кіровоградська	39	0,5	155	0,4	75208	1,8	2,6	387,7
Луганська	44	0,6	502	1,4	43204	1,0	12,6	79,1
Львівська	101	1,4	355	1,0	236254	5,6	1,9	518,1
Миколаївська	227	3,1	3944	11,1	96648	2,3	43,2	23,2
Одеська	310	4,3	124	0,3	220242	5,2	2,0	507,5
Полтавська	72	1,0	882	2,5	188424	4,5	5,1	197,5
Рівненська	89	1,2	3992	11,3	71901	1,7	56,8	17,6
Сумська	57	0,8	133	0,4	80432	1,9	2,4	423,3
Тернопільська	31	0,4	40	0,1	62661	1,5	1,1	882,5
Харківська	291	4,0	1115	3,1	257805	6,1	5,5	183,4
Херсонська	952	13,2	24	0,1	68467	1,6	14,3	70,2
Хмельницька	80	1,1	4902	13,8	96380	2,3	51,7	19,3
Черкаська	133	1,8	545	1,5	108822	2,6	6,2	160,5
Чернівецька	35	0,5	23	0,1	45054	1,1	1,3	776,8
Чернігівська	95	1,3	115	0,3	84068	2,0	2,5	400,3
Україна	7238	100	35432	100	4222026	100	10,1	98,9

* сформовано автором на основі даних (Довкілля України, 2021; Валовий регіональний продукт, 2021)

Проте, відповідно до міжнародних методик розрахунку водоемності ВВП, зокрема методики ООН (*UN-Water, 2021*), даний показник слід розраховувати як обсяг забраної свіжої води на одиницю ВВП, що є більш доречним, оскільки таким чином можна зіставити національні показники зі світовими. За даними розрахунками, найвищий показник водоемності ВВП у Херсонській області (0,68 куб. м/дол. США), що в 10 разів вище за середній показник по Україні (0,06 куб. м/дол. США) й характеризує вкрай нераціональне використання водних ресурсів, з урахуванням того, що Херсонська область є найменш забезпеченою внутрішніми відновлювальними ресурсами прісної води. Для більш комплексного аналізу ефективності водокористування також було розраховано показник водної продуктивності ВВП (табл. 2). Так, Волинська (71,8 дол. США/куб. м), Полтавська (65,34 дол. США/куб. м) та Львівська (60,88 дол. США/куб. м) мають найвищі значення. Проте, найбільш оптимальним, з урахуванням частки валового регіонального продукту в загальному підсумку та частки водозабору в регіоні є показники Київської (33,27 дол. США/куб. м) та Харківської областей (30,86 дол. США/куб. м).

Порівнявши національні показники ефективності використання водних ресурсів з європейськими, можна зробити висновок, що водна продуктивність ВВП України (16,5 дол. США/куб. м) є однією з найнижчих у Європі. Так, в Угорщині даний показник становить 27,3 дол. США/куб. м; Польщі – 49,4 дол. США/куб. м; Чехії – 125,6 дол. США/куб. м; Словаччині – 140,7 дол. США/куб. м; Великобританії – 327,9 дол. США/куб. м.

Таблиця 2. Ефективність водокористування в Україні станом на 2020 р. відповідно до методики «ООН-водні ресурси»*

Показник	Забір прісної води у 2020 р., млн. куб. м		Валовий регіональний продукт у 2020 р., у фактичних цінах		Водоемність ВВП у 2020 р., куб. м/дол. США	Водна продуктивність ВВП у 2020 р., дол. США/куб. м
	млн. куб. м	%	млн. дол. США	%		
АР Крим	...		...		...	
Вінницька	100	1,1	5041,45	3,2	0,02	50,41
Волинська	40	0,4	2872,13	1,8	0,01	71,80
Дніпропетровська	1012	10,7	14795,25	9,4	0,07	14,62
Донецька	1229	13,0	7655,25	4,9	0,16	6,23
Житомирська	94	1,0	3390,17	2,2	0,03	36,07
Закарпатська	47	0,5	2301,37	1,5	0,02	48,97
Запорізька	1134	12,0	6206,31	4,0	0,18	5,47
Івано-Франківська	80	0,9	3354,29	2,1	0,02	41,93
Київська	1402	14,8	46645,60	29,7	0,03	33,27
Кіровоградська	224	2,4	2790,65	1,8	0,08	12,46
Луганська	79	0,8	1603,12	1,0	0,05	20,29
Львівська	144	1,5	8766,38	5,6	0,02	60,88
Миколаївська	255	2,7	3586,20	2,3	0,07	14,06
Одеська	814	8,6	8172,24	5,2	0,10	10,04
Полтавська	107	1,1	6991,61	4,5	0,02	65,34
Рівненська	116	1,2	2667,94	1,7	0,04	23,00
Сумська	79	0,8	2984,49	1,9	0,03	37,78
Тернопільська	39	0,4	2325,08	1,5	0,02	59,62
Харківська	310	3,3	9566,05	6,1	0,03	30,86
Херсонська	1729	18,3	2540,52	1,6	0,68	1,47
Хмельницька	99	1,0	3576,25	2,3	0,03	36,12
Черкаська	169	1,8	4037,92	2,6	0,04	23,89
Чернівецька	50	0,6	1671,76	1,1	0,03	33,44
Чернігівська	107	1,1	3119,41	2,0	0,03	29,15
Україна	9459	100	156661,45	100	0,06	16,56

* сформовано автором на основі даних (Довкілля України, 2021; Валовий регіональний продукт, 2021)

Сьогодні найбільшою загрозою як для населення України, так і для довкілля стало повномасштабне вторгнення російської федерації. Ситуація із доступом до чистої питної води особливо загострилася через те, що водні ресурси та водогосподарська інфраструктура неодноразово зазнавали атак та руйнування через їхню стратегічну цінність. Внаслідок чого, станом на вересень 2022 р., 1,4 млн. українців залишилися без доступу до питної води, а ще 16 млн. мали лише обмежений доступ (*Ukraine conflict environmental briefing*, 2022).

Таким чином, у післявоєнний період в Україні існуватиме нагальна необхідність впровадження сучасних еколого-економічних інструментів, що сприятимуть раціональному водокористуванню, підтримки доброго стану водних об'єктів та сталому

розвитку суспільства в цілому. Одним із таких інструментів є корпоративна соціальна відповідальність, що передбачає ведення господарської діяльності у суворій відповідності до закону, при цьому враховуючи вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та соціум.

У концепції соціальної відповідальності бізнесу традиційно виділяють чотири компоненти: екологічна, філантропічна, етична та економічна відповідальність. Оскільки основним пріоритетом діяльності підприємств водопровідно-каналізаційного господарства є забезпечення населення і галузей економіки водними ресурсами у необхідній кількості та належної якості, що має особливе значення у створенні соціальних і побутових умов життя населення, розглянемо ці компоненти саме на прикладі зазначених підприємств.

Екологічна відповідальність стосується зобов'язань організації щодо сталого розвитку та екологічно безпечної діяльності. Екологічна відповідальність підприємств ВКГ повинна полягати в охороні якості та кількості водних ресурсів; зменшенні споживання та забруднення водних ресурсів; застосуванні повторного використання водних ресурсів; компенсації негативного впливу шляхом відшкодування втрат, заподіяних водним ресурсам та довкіллю.

Філантропічна складова передбачає реалізацію благодійних програм та дій, які спрямовані на покращення добробуту соціуму. Реалізуючи філантропічну компоненту концепції соціальної відповідальності бізнесу, підприємства позитивно впливають на імідж компанії, підвищують її цінність, покращують відносини зі споживачами і стейкхолдерами та створюють сприятливе робоче середовище.

Етична відповідальність є складовою корпоративної соціальної відповідальності, що ґрунтується на моральних принципах, якими керується компанія. Етична відповідальність підприємств ВКГ має включати: задоволення потреб населення у високоякісних послугах з водопостачання та водовідведення; лояльність до взятих зобов'язань забезпечення; забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці; повагу до верховенства права; чесність та прозорість бізнес-діяльності тощо.

Економічна відповідальність ґрунтується на забезпеченні прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності ведення бізнесу. Організації можуть реалізувати концепцію соціальної відповідальності лише в тому випадку, якщо їх фінансово-економічний стан є стабільним.

Для оцінки кожної компоненти соціальної відповідальності підприємств ВКГ було визначено наступні показники (табл. 3).

Таблиця 3. Методичні рекомендації щодо оцінки компонент соціальної відповідальності підприємств ВКГ*

1. Екологічна відповідальність	
1.1. Коефіцієнт водного стресу (Kws)	= WW / RLW , де WW – обсяг забору прісної води, куб. м; RLW – забезпеченість регіону внутрішніми відновлювальними ресурсами прісної води, куб. м.
1.2. Коефіцієнт ефективності водокористування (Kews)	= WR / WW , де WR – обсяг реалізованої води, куб. м.
1.3. Коефіцієнт непродуктивних втрат води (Kwl)	= $1 - Kews$
1.4. Коефіцієнт зношеності мережі (Knw)	= EWS / TWS , де EWS – протяжність ветхої та аварійної мережі, км; TWS – загальна протяжність мережі, км.
1.5. Коефіцієнт оновлення зношеної мережі (Krnw)	= RWS / EWS , де RWS – протяжність заміненої мережі, км.
1.6. Коефіцієнт аварійності мережі (Kwb)	= B / TWS , де B – кількість аварій.

1.7. Коефіцієнт очищення стічних вод (K_{wwt})	$= TWW / OWW$, де TWW – обсяг очищених стічних вод, куб. м; OWW – загальний обсяг відведених стічних вод, куб. м.
1.8. Коефіцієнт скидання забруднених стічних вод (K_{wwu})	$= 1 - K_{wwt}$.
1.9. Коефіцієнт забрудненості стічних вод (K_{wwp})	$= M_p / OWW$, де M_p – маса забруднених речовин в стічних водах, кг.
1.10. Коефіцієнт рециклінгу стічних вод (K_{rww})	$= RWW / OWW$ де RWW – обсяг оборотного та повторно-послідовного водопостачання, куб. м.
1.11. Коефіцієнт обліку водокористування (K_{awu})	$= IM / HS$, де IM – кількість установлених лічильників, шт.; HS – кількість обслуговуваних домогосподарств.
1.12. Коефіцієнт енергоємності діяльності (K_{ei})	$= EC / RLW$, де EC – обсяг енерговитрат.
2. Філантропічна відповідальність*	
2.1. Коефіцієнт інвестицій на охорону навколишнього природного середовища (K_{ie})	$= IE / OI$, де IE – обсяг інвестицій на охорону навколишнього природного середовища, грн.; OI – загальний обсяг інвестицій, грн.
2.2. Коефіцієнт благодійності (K_{ph})	$= Ph / TC$, де Ph – обсяг витрат на благодійність, грн.; TC – загальний обсяг витрат, грн.
3. Етична відповідальність ¹	
3.1. Коефіцієнт забезпеченості населення централізованим водопостачанням (K_{Pw})	$= HS_w / HT$, де HS_w – кількість домогосподарств забезпечених системами централізованого водопостачання; HT – загальна кількість домогосподарств у регіоні.
3.2. Коефіцієнт забезпечення населення централізованим водовідведенням (K_{Ps})	$= HS_s / HT$, де HS_s – кількість домогосподарств забезпечених системами централізованого водовідведення.
3.3. Коефіцієнт конкурентоспроможності оплати праці	$= SEa / SLMa$, де SEa – середня заробітна плата на підприємстві, грн.; $SLMa$ – середня заробітна плата на ринку праці у відповідній галузі, грн.
3.4. Індекс іміджу підприємства ²	$(0 - x)$ – позитивний імідж підприємства; 0 – нейтральний імідж підприємства; $(-x - 0)$ – негативний імідж підприємства.
4. Економічна відповідальність	
4.1. Показники майнового стану	4.1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів; 4.1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів; 4.1.3. Коефіцієнт вибуття основних засобів.
4.2. Показники ліквідності підприємства	4.2.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності; 4.2.2. Коефіцієнт загальної ліквідності; 4.2.3. Коефіцієнт поточної ліквідності.
4.3. Показники фінансової стійкості підприємства	4.3.1. Коефіцієнт фінансової залежності; 4.3.2. Коефіцієнт фінансової автономії; 4.3.3. Коефіцієнт фінансування; 4.3.4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; 4.3.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4.4. Показники ділової активності підприємства	4.4.1. Коефіцієнт оборотності активів; 4.4.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 4.4.3. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості; 4.4.4. Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості; 4.4.5. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості; 4.4.6. Коефіцієнт оборотності основних засобів; 4.4.7. Тривалість операційного циклу;

	4.4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу
4.5. Показники рентабельності підприємства	4.5.1. Коефіцієнт рентабельності виробництва; 4.5.2. Коефіцієнт рентабельності підприємства; 4.5.3. Коефіцієнт рентабельності продукції; 4.5.4. Коефіцієнт рентабельності сукупних активів; 4.5.5. Коефіцієнт рентабельності власного (акціонерного) капіталу.

*авторська розробка на основі (Федулова С.О., 2017)

¹Для комплексної оцінки філантропічної та етичної відповідальності бізнесу рекомендується застосовувати метод експертних оцінок.

²Показник розраховується експертним методом.

Таким чином, можна визначити функціональну залежність компонентів соціальної відповідальності бізнесу:

$$CSR_{wss} = f(Env, Ph, Et, Ec),$$

де *Env* – інтегральний показник екологічної відповідальності підприємства;

Ph – інтегральний показник філантропічної відповідальності підприємства;

Et – інтегральний показник етичної відповідальності підприємства;

Ec – інтегральний показник економічної відповідальності підприємства.

На основі проведеного аналізу трендів розвитку соціально-відповідального бізнесу у сфері водокористування, можна виділити кращі світові практики, що спрямовані на раціональне водокористування, зокрема:

1) Цифрове управління водними ресурсами: впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, датчики Інтернету речей і вдосконалені лічильники, дозволяють контролювати якість і кількість води, а також дистанційно проводити моніторинг водопровідно-каналізаційної мережі. Крім того, географічні інформаційні системи (ГІС), цифрові двійники та технології доповненої та віртуальної реальності візуалізують і моделюють ситуаційні сценарії для виявлення аварій і запобігання потенційно завданій шкоді. 5G, блокчейн і хмарні технології забезпечують швидкість і безпеку даних для прийняття рішень з управління водними ресурсами.

2) Впровадження передових технологій очищення стічних вод: інноваційні технології в галузі обробки стічних вод спрямовані на ефективне відновлення відпрацьованої води та її рециклінг, зокрема, як зазначено у роботі (Хумарова Н.І., Магац Н.С., 2022) в енергетичному, виробничому, сільськогосподарському секторах економіки, для муніципальних та побутових потреб тощо. Такі технології, як прогресивні процеси окислення, адсорбція/біосорбція, біологічні та анаеробні засоби, у поєднанні з сонячним випромінюванням ефективно поглинають забруднюючі речовини зі стічних вод і зменшують кількість утвореного мулу через мікробне розкладання.

3) Застосування водозберігаючих технологій: у передових країнах світу розробляються та застосовуються водозберігаючі технології, які контролюють потік та обмежують кількість води й дистанційно, за необхідності, перенаправляють її на інші цілі. Найчастіше ці технології впроваджуються у сільськогосподарському секторі для розвитку системи інтелектуального зрошення.

4) Благодійна допомога для оновлення інфраструктури водопровідно-каналізаційного господарства: у повоєнний період водогосподарська система України потребуватиме ще більших капітальних вкладень ніж у попередні роки, тому особлива увага бізнесу з огляду його соціальної відповідальності повинна приділятися благодійній допомозі для оновлення інфраструктури ВКГ задля відновлення нормального життя населення та функціонування держави в цілому.

Висновки, обговорення та рекомендації. Проведене дослідження показало, що незважаючи на те, що Україна належить до країн малозабезпечених прісною водою,

характер використання водних ресурсів є екстенсивним, а показник водоемності ВВП є одним з найвищих у Європі. За аналізом статистичної інформації було визначено, що основним споживачем водних ресурсів в Україні є підприємницький сектор, тому необхідно впроваджувати сучасні еколого-економічних інструментів, що сприятимуть раціональному водокористуванню на корпоративному рівні, до яких можна віднести соціальну відповідальність бізнесу.

За результатами дослідження авторами було надано методичні рекомендації щодо оцінки екологічної, філантропічної, етичної та економічної компонент соціальної відповідальності підприємств ВКГ. Також було визначено, що впровадження найкращих світових практик сприятиме підвищенню відповідальності за екологічні наслідки бізнес-діяльності, що зрештою зменшить екологічний слід підприємств та покращить якість життя населення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є визначення інституціональних, організаційних, регуляторних, технічних та фінансових аспектів реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Авторські внески:

Концептуалізація: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Збір даних: Магац Наталія

Формальний аналіз: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Придбання фінансування: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Розслідування: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Методика: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Адміністрація проекту: Хумарова Ніна

Ресурси: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Нагляд: Хумарова Ніна

Підтвердження: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Візуалізація: Магац Наталія

Написання: Хумарова Ніна, Магац Наталія

Список бібліографічного опису:

1. WWAP (United Nations World Water Assessment Programme). (2017). The United Nations World Water Development Report 2017. Wastewater: The Untapped Resource. Paris, UNESCO. P.180. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247153>
2. Bowen H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.
3. Carroll A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*. №4(4). P.497–505.
4. Davis K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. №2(3). P.70–76.
5. Грішнова О.А. (2011). Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. Випуск 1(15). С. 39-46. URL: <https://dse.org.ua/arhiv/15/3.pdf>
6. Супрун Н.А. (2016). Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у контексті вимог євроінтеграційного процесу. *Економіка і прогнозування*. № 4. С. 118 - 131.
7. B. Burkynskyi, N. Andriyeva, N. Khumarova, K. Konstetska. (2021). An Innovative Approach to the Implementation of Sustainable Business Ideology in Ukraine. *Environmental Research, Engineering and Management*. № 77 (4). P. 48-63. URL: <https://doi.org/10.5755/j01.erem.77.4.29163>
8. Відповідальне поведіння з відходами: принципи сталості та інклюзивності: монографія/ Хумарова Н.І., Коджебаш А.П., Петрушенко М.М.; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕД НАНУ, 2020. 200 с.
9. Маринич О.М., Шищенко П.Г. (2005). Фізична географія України: підручник. Київ: Знання. 511 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000016739>
10. Довкілля України: статистичний збірник за 2020 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2021. 187 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnav_ser_u.htm
11. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
12. Роз'яснення Державного агентства водних ресурсів України. 2021. URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/82117/response/231734/attach/4/814%203%205%2011%2021.pdf?cookie_passthrough=1

13. Валовий регіональний продукт: статистичний збірник за 2020 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2022. 104 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ2_u.htm
14. UN-Water. 2021. URL: https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2021/10/UN-Water-analytical-brief-Water-use-efficiency_October2021.pdf
15. Ukraine conflict environmental briefing. Conflict and Environment Observatory. 2022. URL: <https://ceobs.org/ukraine-conflict-environmental-briefing-water/>
16. Економіка підприємств водопостачання та водовідведення : навч. посіб. / С.О. Федулова; за ред. проф. О.А. Півоварова; Укр. держ. хім.-тех. універ-т. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ. 2017. 300 с.
17. Хумарова Н.І., Магац Н.С. (2022). Реклеймінг і рециклінг стічних вод: сутність та напрями впровадження. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. Т.24. Вип. 2 (83). С. 195-204.

References

1. WWAP (United Nations World Water Assessment Programme). (2017). The United Nations World Water Development Report 2017. Wastewater: The Untapped Resource. Paris, UNESCO. P.180. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247153>
2. Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
3. Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*. №4(4). P.497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
4. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. №2(3). P.70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
5. Hrishnova O.A. (2011). Social responsibility in the context of overcoming the systemic crisis in Ukraine. [Sotsialna vidpovidalnist u konteksti podolannia systemnoi kryzy v Ukraini]. *Demography and social economy. [Demohrafiia ta sotsialna ekonomika]*. №1(15). P. 39-46. <https://doi.org/10.15407/dse2011.01.039> [in Ukrainian]
6. Suprun N.A. (2016). Development of corporate social responsibility in the context of the requirements of eurointegration. [Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u konteksti vymoh yevrointehratsiinoho protsesu]. *Economy and forecasting. [Ekonomika i prohnouzuvannia]*. № 4. P. 118 - 131. <https://doi.org/10.15407/eip2016.04.118> [in Ukrainian]
7. B. Burkynskyi, N. Andryeyeva, N. Khumarova, K. Konstetska. (2021). An Innovative Approach to the Implementation of Sustainable Business Ideology in Ukraine. *Environmental Research, Engineering and Management*. № 77 (4). P. 48-63. <https://doi.org/10.5755/j01.ere.m.77.4.29163>
8. Responsible waste management: principles of sustainability and inclusiveness [Vidpovidalne povodzhennia z vidkhodamy: pryntsypy stalosti ta inkluzyvnosti]: monograph / Khumarova N.I., Kodzhebash A.P., Petrushenko M.M.; NAS of Ukraine, Institute of. market probl. and economic-ecological research. [NAN Ukrainy, In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. Doslidzh]. Odesa: IMPEER NASU, 2020. 200 p. [in Ukrainian]
9. Marynych O.M., Shyshchenko P.H. (2005). Physical geography of Ukraine: textbook. [Fizychna heohrafiia Ukrainy: pidruchnyk]. Kyiv: Znannia. 511 p. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000016739> [in Ukrainian]
10. Environment of Ukraine: statistical collection for 2020.[Dovkillia Ukrainy: statystychnyi zbirnyk za 2020 rik]. State Statistics Service of Ukraine. [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy]. Kyiv. 2021. 187 p. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnav_ser_u.htm [in Ukrainian]
11. National report "Sustainable Development Goals: Ukraine". [Natsionalna dopovid «Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina»]. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. [Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy]. 2017. 174 p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> [in Ukrainian]
12. Explanation of the State Agency of Water Resources of Ukraine. [Roziasnennia Derzhavnoho ahentstva vodnykh resursiv Ukrainy]. 2021. URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/82117/response/231734/attach/4/814%203%205%2011%2021.pdf?cookie_passthrough=1 [in Ukrainian]
13. Gross regional product: statistical collection for 2020. [Valovy rehionalnyi produkt: statystychnyi zbirnyk za 2020 rik]. State Statistics Service of Ukraine. [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy]. Kyiv. 2022. 104 p. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ2_u.htm [in Ukrainian]
14. UN-Water. 2021. URL: https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2021/10/UN-Water-analytical-brief-Water-use-efficiency_October2021.pdf
15. Ukraine conflict environmental briefing. Conflict and Environment Observatory. 2022. URL: <https://ceobs.org/ukraine-conflict-environmental-briefing-water/>
16. Economics of water supply and sanitation enterprises: textbook. [Ekonomika pidpriemstv vodopostachannia ta vodovidvedennia : navch. posib.]/ S.O. Fedulova; ed. prof. O.A. Pivovarov; Ukr. state university of chem. tech. Dnipro: DOU SHEI USUCT. [Ukr. derzh. khim.-tekh. univer-t. Dnipro: DVNZ UDKhTU]. 2017. 300 p. [in Ukrainian]
17. Khumarova N.I., Mahats N.S. (2022). Wastewater reclaiming and recycling: essence and directions for implementation. [Rekleiminh i retsyklinh stichnykh vod: sutnist ta napriamy vprovadzhennia]. *Economic Innovations [Ekonomichni innovatsii]*. 24(2(83)). P. 195-204. [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.2\(83\).195-204](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.2(83).195-204) [in Ukrainian]

Дата подання публікації 25.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-2>

JEL Classification: C81; O10, O13; Q21; Q30

Олександр Шубалий, д.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>
shubalyi@ukr.net

Віктор Хомицький, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-2016-0821>
viktor.khomytskyi@gmail.com

Світлана Мошчич, к.е.н.
 Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне
<https://orcid.org/0000-0003-3122-7032>
kaf-fep@nuwm.edu.ua

Oleksandr Shubalyi, Doctor of Economic Sciences, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>
shubalyi@ukr.net

Viktor Khomytskyi, Postgraduate student of the Department of Economics
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0003-2016-0821>
viktor.khomytskyi@gmail.com

Svitlana Moshchych, Candidate of Economic Sciences (Ph.D)
 National University of Water and Environmental Engineering, Rivne
<https://orcid.org/0000-0003-3122-7032>
kaf-fep@nuwm.edu.ua

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЄС

У статті вивчено особливості методичного забезпечення аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки в країнах ЄС, яке розроблене Євростатом. Основна мета статті полягає у вивченні методичних підходів та результатів їх використання для аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки в країнах Європейського Союзу з позицій можливості їх подальшого використання в статистичній практиці в Україні для прискорення процесу євроінтеграції. Актуальність вирішення цієї наукової проблеми полягає в тому, що для України дуже важливо прискорити процес гармонізації вітчизняного інституціонального середовища до стандартів ЄС. Методологічним інструментарієм проведення дослідження стало вивчення методології Євростату для аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки, яка містить 10 ключових індикаторів, які поділяються на чотири групи й охоплюють такі напрямки: виробництво і споживання, поводження з відходами, вторинна сировина, конкурентоспроможність та інноваційність. До основних показників моніторингу та оцінки віднесено: діаграму Sankey матеріальних потоків у країнах ЄС, а також коефіцієнт циркуляції (кругообігу) матеріалів, які переробляються і повертаються назад в економіку. Об'єктом дослідження є методичні підходи, які використовує Євростат для аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки. У статті вивчено досвід Євростату щодо використання інструменту для візуалізації діаграми Sankey та її аналізу за різними критеріями, зокрема за основними типами матеріальних потоків (біомаса, металеві руди, неметалеві мінерали, викопні носії/матеріали енергії), що значно розширює можливості аналітики та прийняття ефективних рішень у цій сфері. Зроблено висновок, що для України важливо адаптувати та гармонізувати вітчизняну статистику відповідно до методичних підходів, визначених Євростатом, виділивши окремий напрямок – статистика розвитку циркулярної економіки. Результати дослідження можуть бути корисними для органів державної статистики в Україні для адаптації методичних підходів, прийнятих у країнах ЄС щодо аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки, а також органів державної влади для імплементації у вітчизняне інституціональне середовище європейських принципів, концепцій та нормативних актів щодо стимулювання переходу до сталого зростання та розвитку циркулярної економіки, що сприятиме прискоренню процесу набуття повноправного членства України в Європейському Союзі.

Ключові слова: циркулярна економіка, сталий розвиток, матеріальні потоки, діаграма Sankey, коефіцієнт циркуляції, Європейський Союз.

METHODOLOGICAL PROVISION OF THE ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE EU

The article examines the peculiarities of methodological support for the analysis and assessment of the development of the circular economy in the EU countries, which was developed by Eurostat. The main purpose of the article is to study methodological approaches and the results of their use for the analysis and assessment of the development of the circular economy in the countries of the European Union from the standpoint of the possibility of their further use in statistical practice in Ukraine to accelerate the process of European integration. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that it is very important for Ukraine to speed up the process of harmonizing the domestic institutional environment to EU standards. The study of the Eurostat methodology for the analysis and assessment of the development of the circular economy, which contains 10 key indicators, which are divided into four groups and cover the following areas: production and consumption, waste management, secondary raw materials, competitiveness and innovation, became the methodological tool of the research. The main indicators of monitoring and evaluation include: the Sankey diagram of material flows in EU countries, as well as the circulation coefficient of materials that are processed and returned to the economy. The object of the study is the methodical approaches used by Eurostat to analyze and evaluate the development of the circular economy. The article examines Eurostat's experience in using the Sankey diagram visualization tool and its analysis according to various criteria, in particular, according to the main types of material flows (biomass, metal ores, non-metallic minerals, fossil carriers/energy materials), which significantly expands the capabilities of analytics and effective decision-making in this field. It was concluded that it is important for Ukraine to adapt and harmonize domestic statistics in accordance with the methodical approaches defined by Eurostat, highlighting a separate direction - circular economy development statistics. The results of the study can be useful for the state statistics authorities in Ukraine to adapt the methodological approaches adopted in the EU countries for the analysis and assessment of the development of the circular economy, as well as the state authorities for the implementation in the domestic institutional environment of European principles, concepts and normative acts to stimulate the transition to sustainable growth and development of the circular economy, which will contribute to the acceleration of the process of gaining full membership of Ukraine in the European Union.

Key words: *circular economy, sustainable development, material flows, Sankey diagram, circulation coefficient, European Union.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В складний воєнний період Україна згідно Рішення Європарламенту від 23 червня 2023 року (European Parliament, 2022) здобула офіційний статус країни кандидата в члени Європейського Союзу. Разом з тим, рух до членства у Європейському Союзі передбачає виконання багатьох зобов'язань, зокрема щодо гармонізації вітчизняного законодавства, а також використання єдиних методичних підходів до збору, обробки та аналізу статистичної інформації про усі сфери економіки. Незважаючи на війну в Україні, загрози стагнації світової економіки внаслідок наростання каскаду фінансової, продовольчої та енергетичної криз, основним дороговказом для країн світу залишаються визначені ООН Цілі сталого розвитку до 2030 року (Перетворення нашого світу, 2015). Водночас як певним проміжним етапом реалізації дій на шляху до сталого розвитку є перехід до «зеленої» економіки, яка не буде шкодити довкіллю, що може бути реалізовано зокрема й за рахунок розвитку економіки замкнутого циклу, або так званої «циркулярної економіки». Крім того, слід врахувати, що розвиток циркулярної економіки покликаний забезпечити досягнення Цілі 12 «Відповідальне споживання та виробництво» серед 17 Цілей сталого розвитку ООН. На рівні ЄС розроблено створено певне інституціональне забезпечення реалізації вказаних ініціатив, а Євростат розробив та використовує специфічні методичні підходи для аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки як в розрізі окремих країн, так і в цілому по ЄС. Їх вивчення буде надзвичайно важливим для України в контексті адаптації та гармонізації вітчизняного інституціонального середовища до стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Сприяння розвитку циркулярної економіки відноситься до ключових пріоритетів політики ЄС у напрямку прискорення переходу до сталого розвитку. Адже, ще 11 березня 2020 року Європейською комісією було прийнято новий «План дій із циркулярної економіки» (Circular Economy Action Plan, 2020), який належить до важливих блоків Європейської зеленої угоди (The European Green Deal, 2019), яка

заклала основи для переходу країн ЄС до сталого зростання. В даному документі також передбачено максимально стимулювати ініціативи щодо розвитку циркулярної економіки, заохочення сталого споживання та спрямовані на те, щоб використані ресурси залишалися в економіці ЄС якомога довше.

Роль Євростату полягає в тому, щоб забезпечити легкий доступ до відповідних даних для громадян і політиків для підтримки прогресу моніторингу. Створена система моніторингу дозволяє Європейській Комісії та іншим користувачам відстежувати досягнутий прогрес і оцінювати ефективність своїх дій. Це також дає чіткий сигнал суб'єктам господарювання, таким як бізнес і споживачі, щодо поточних тенденцій. На офіційному сайті Євростату виділено окрему сторінку для моніторингу показників розвитку циркулярної економіки – Circular economy – Overview (Circular economy, 2022), де містяться теорія, методологія та практика аналізу та оцінки у цій сфері в ЄС.

Питання активних дій щодо розвитку циркулярної економіки в Україні ще не вийшло на рівень створення необхідного інституціонального забезпечення з боку держави, а також формування належної інформаційної бази і вдосконалення методичних підходів для прийняття концепцій, нормативних актів, офіційних інструкцій, методик щодо. На даний час в нашій країні Державна служба статистики України (Держстат, 2022) використовує систему показників, які можуть бути задіяні для оцінки ступеня розвитку циркулярної економіки в нашій країні. Щодо відходів доступні показники утворення та поводження з відходами з поділом відходів на I-IV класи небезпеки. Також поширюється статистика викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, яка охоплює показники викидів за видами речовин, зокрема діоксиду вуглецю. Ведеться також статистика загальних викидів забруднюючих речовин і парникових газів суб'єктами господарювання, які мають великі спалювальні установки. Серед статистичних збірників, де міститься зведена інформація про показники розвитку циркулярної економіки, щорічно формується збірник «Довкілля України» (Довкілля, 2021), а також відповідні збірники по окремих регіонах країни.

Тобто, для прискорення процесу гармонізації вітчизняного інституціонального середовища до вимог країн ЄС у сфері аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки для України важливо взяти за основу європейський досвід у цій сфері.

Цілі статті. Основна мета статті полягає у вивченні методичних підходів та результатів їх використання для аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки в країнах Європейського Союзу з позицій можливості їх подальшого використання в статистичній практиці в Україні для прискорення процесу євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Система моніторингу циркулярної економіки, встановлена Європейською комісією і зокрема Євростатом, складається з десяти індикаторів (Circular-economy. Indicators, 2022), які поділено на 4 групи і охоплюють різні важливі напрями формування і використання первинних і вторинних матеріальних потоків (табл. 1).

Але для узагальненої оцінки розвитку циркулярної економіки найбільш поширеними два методичні підходи або статистичні продукти Євростату:

- 1) діаграма Sankey матеріальних потоків у (ЄС);
- 2) показник рівня циклічного використання матеріалів або коефіцієнт кругообігу, тобто частка матеріалів, які переробляються і повертаються назад в економіку.

Як діаграма Sankey, так і показник циркуляції є лише частиною системи моніторингу ЄС для оцінки розвитку економіки замкнутого циклу. В основу методології покладено вивчення усіх етапів руху матеріальних потоків, зокрема біомаси, металів, мінералів та викопного палива, які добуваються чи залучаються з навколишнього природного середовища як сировина для виробництва продуктів або енергії. Далі концентрується увага на їх використанні після закінчення життєвого циклу. Адже продукти можуть бути перероблені, спалені або викинуті як залишкові відходи. Саме такі матеріальні потоки є важливою частиною, хоча й не єдиною, циркулярної економіки.

Таблиця 1

Система індикаторів моніторингу розвитку циркулярної економіки, встановлена Європейською комісією та Євростатом

Група індикаторів	Базові індикатори
Виробництво і споживання	1. Самозабезпеченість сировиною для виробництва в ЄС; 2. Зелені державні закупівлі (як індикатор аспектів фінансування); 3. Утворення відходів (як індикатор аспектів споживання); 4. Харчові відходи.
Поводження з відходами	5. Коефіцієнти переробки (частка відходів, які переробляються); 6. Конкретні потоки відходів (відходи упаковки, біовідходи, електронні відходи тощо).
Вторинна сировина	7. Внесок перероблених матеріалів у попит на сировину; 8. Торгівля вторинною сировиною між державами-членами ЄС та з рештою світу.
Конкурентоспроможність та інноваційність	9. Приватні інвестиції, робочі місця та валова додана вартість; 10. Патенти, пов'язані з переробкою та вторинною сировиною, як проксі для інновацій.

Джерело: (Circular-economy. Indicators, 2022)

Діє правило – чим менше продуктів викидаємо і чим більше переробляємо, тим менше матеріалів видобуваємо, таким чином приносячи користь навколишньому середовищу.

Євростат розробив новий експериментальний інтерактивний інструмент для візуалізації діаграм матеріальних потоків, який дозволяє створювати та налаштовувати власну діаграму, граючи з різними параметрами (країна, рік, одиниця, тип матеріалу тощо) – Діаграму матеріальних потоків Sankey (Material flow diagram, 2022), загальний вигляд якої на основі даних по країнах ЄС за 2021 р. представлено на рисунку 1.

Ця діаграма Sankey показує потоки матеріалів, які проходять через економіку ЄС і врешті-решт повертаються в навколишнє середовище або знову подаються на вторинну чи наступні цикли обробки. Трохи інформації про те, як «читати» діаграму:

- ширина смуг пропорційна кількості потоку;
- матеріали видобуваються з навколишнього середовища для виробництва продукції та активів або як джерело енергії; вони накопичуються в суспільних запасах і зрештою викидаються в навколишнє середовище як залишки;
- відображається імпорт та експорт, які є потоками продуктів внаслідок взаємовідносин з іншими економіками;
- замкнутий цикл – це залишки, які не скидаються в навколишнє середовище, а повторно використовуються в господарстві або використовуються для виробництва вторинної сировини чи для інших цілей, тобто по-суті зменшують подальший видобуток природних ресурсів.

Основними джерелами даних, які використовуються, є рахунки матеріальних потоків у масштабах економіки (EW-MFA), статистика відходів (WStatR) і статистика міжнародної торгівлі товарами (ITGS).

На рисунку 1 показано, що 67 % (5,44 Гт) сировини, переробленої в ЄС (8,09 Гт), походить від внутрішнього видобутку, 20% - від імпорту (1,62 Гт) і 13% - від переробки та засипки (1,03 Гт), тоді як 58 % сировини переробленої використано для виготовлення продукції (4,72 Гт). Решта в основному експортувалася або використовувалася для виробництва енергії.

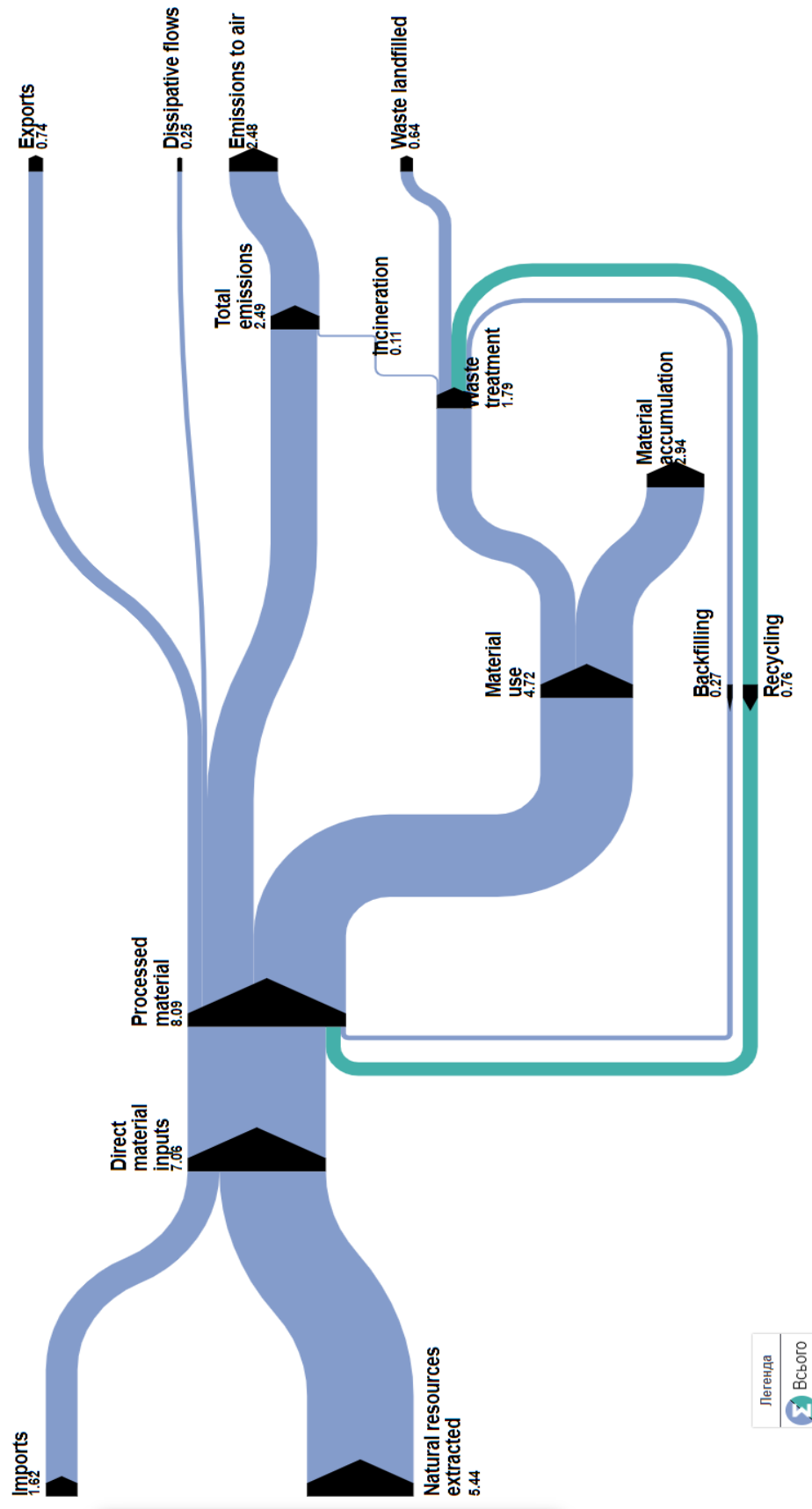
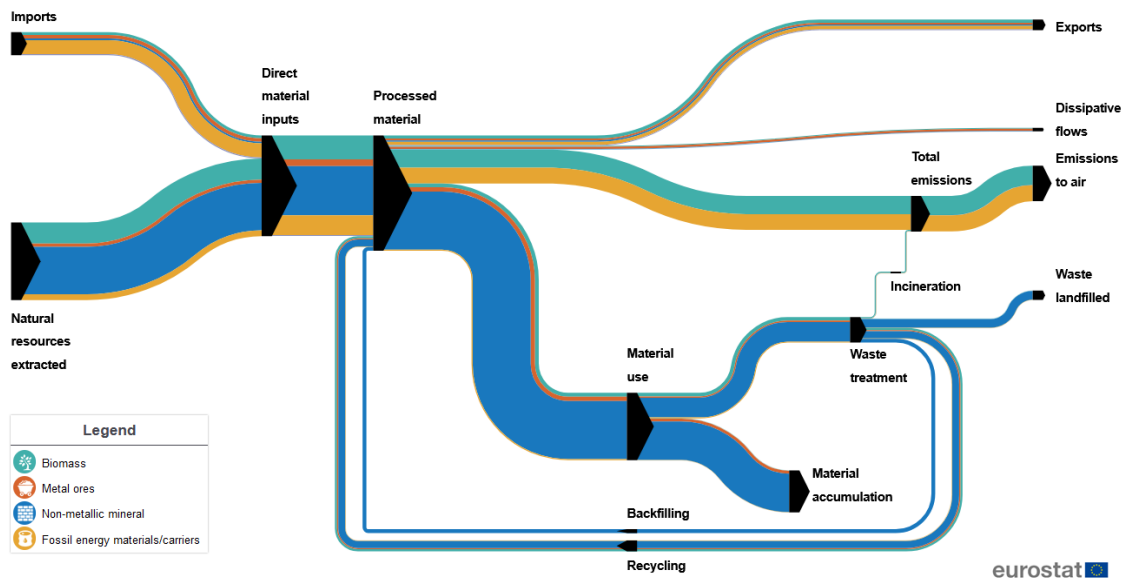


Рис. 2. Діаграма матеріальних потоків Sankey в ЄС у 2021р., у Гігатонах
Джерело: (Material flow diagram, 2022).

Діаграма Sankey як правило будується у двох варіантах, як сумарний потік усіх типів чи категорій матеріалів, або з деталізацією матеріальних потоків за типами чи категоріями матеріалів. Перевагами використання другого типу цієї діаграми є можливість аналізу та оцінки відносної значимості різних матеріалів та їх потенціал для повторного використання, відновлення або переробки.

Статистичні дані про матеріальні потоки для цього типу діаграми Sankey поділяються на чотири основні категорії: біомаса (MF1), металеві руди (MF2), неметалічні мінерали (MF3) і викопні носії/матеріали енергії (MF4), що представлено на рисунку 2.



Пояснення категорій матеріальних потоків:

- зелена смужка – біомаса (MF1);
- червона смужка – металеві руди (MF2);
- синя смужка – неметалеві мінерали (MF3);
- жовта смужка – викопні носії/матеріали енергії (MF4).

Рис. 2. Діаграма матеріальних потоків Sankey за основними типами матеріалів у країнах ЄС у 2021, Гігатон (млрд. тонн = Гігатон).

Джерело: (Material flow diagram Cesankey. 2022).

Як бачимо з рисунку, основу масу серед потоків матеріалів у ЄС становлять неметалеві матеріали, натомість найменшою є масова частка металевих руд.

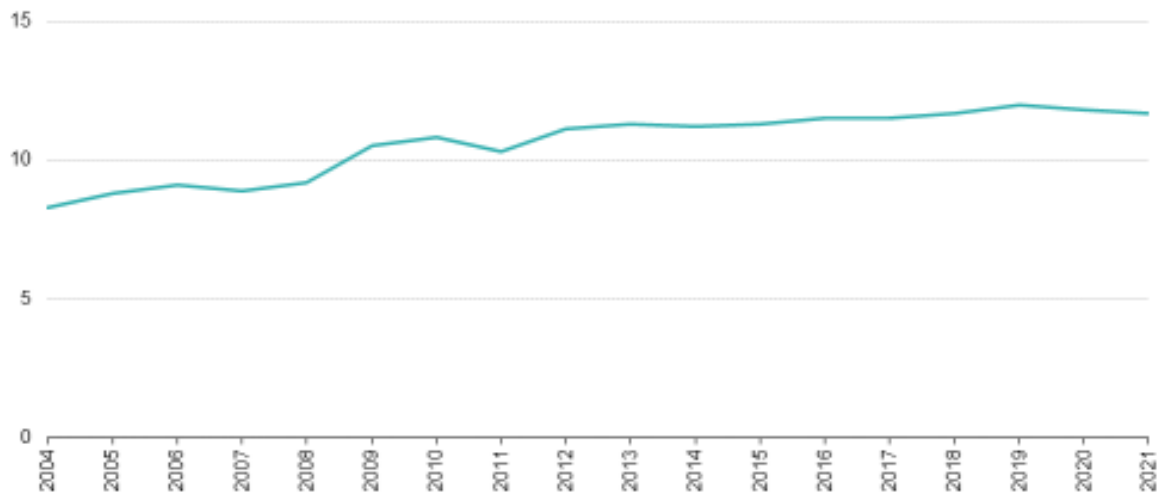
Іншим важливим показником оцінки розвитку циркулярної економіки в ЄС є коефіцієнт кругообігу або коефіцієнт циркуляції – це частка матеріальних ресурсів, що використовуються в ЄС, які отримані з перероблених відходів, таким чином заощаджуючи первинну сировину на стадії видобутку. Вищий рівень циркуляції означає, що більше вторинних матеріалів замінюють первинну сировину, таким чином зменшуючи негативний вплив видобутку первинного матеріалу на навколишнє середовище.

Вивчення динаміки коефіцієнта циркуляції в цілому по країнах ЄС (рис. 3) показує, що у 2021 році він становив 11,7 %, тобто значно збільшився порівняно з 2004 роком, коли були доступні найперші дані і цей показник становив близько 8%.

Рівень циркулярності нижчий, ніж інші показники циркулярності, такі як рівень переробки, який становить близько 53% в ЄС. Це пояснюється тим, що деякі типи матеріалів не можна переробляти, наприклад, викопне паливо спалюється для виробництва енергії або біомаса, яка споживається як їжа чи корм.

Circularity rate, EU, 2004-2021

(%)



Source: Eurostat (online data code: env_ac_cur)

eurostat 

Рис. 3. Динаміка коефіцієнт циркуляції в країнах ЄС за 2004-2021 рр., %

Джерело: (Circular material use rate, 2022).

Ще у 2018 році Європейська комісія також розробила методику розрахунку коефіцієнта циклічного використання матеріалу для моніторингу прогресу на шляху до циркулярної економіки (Calculation method, 2018). Цей показник є частиною цієї системи моніторингу та використовується для моніторингу прогресу на шляху до економіки замкнутого циклу в тематичній сфері «вторинна сировина».

«Вищого рівня циркуляції можна досягти багатьма способами, не пов'язаними із збільшенням рівня переробки, але це вимагає глибшої трансформації в наших суспільствах, наприклад заміну носіїв викопного палива відновлюваною енергією – гідроенергією; припливів, хвиль та океану; енергія вітру; сонячні фотоелектричні станції; сонячна та геотермальна енергія, використовуючи більш ефективні технології виробництва або подовжуючи термін служби продукції» (Circular economy – material flows, 2021).

Перевагами використання діаграми Sankey та коефіцієнта циркуляції є використання для їх побудови і розрахунку офіційних статистичних даних держав-членів ЄС, які концентруються в одному місці – Євростаті. У свою чергу, ці індикатори можуть бути використані для комплексного порівняльного аналізу між окремими країнами-членами ЄС, або при наявності синхронізованої статистики і з країнами-кандидатами на вступ, наприклад з Україною.

Висновки, обговорення та рекомендації. Україна, здобувши статус кандидата на членство в ЄС, має активізувати свою економічну діяльність практично в усіх сферах, незважаючи на усі складнощі воєнного і повоєнного періоду, щоб максимально використати свій шанс виходу на якісно вищий рівень життя та розвитку національної економіки відповідно. В цьому контексті важливе значення має вивчення європейського досвіду щодо формування інституціонального середовища реалізації положень концепції сталого розвитку, Європейської зеленої угоди та Плану дій із циркулярної економіки.

В ЄС на рівня Євростату створено методичну базу для аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки, яка містить 10 ключових індикаторів, які поділяються на чотири групи й охоплюють такі напрямки: виробництво і споживання, поводження з відходами, вторинна сировина, конкурентоспроможність та інноваційність. До основних показників моніторингу та оцінки віднесено: діаграму Sankey матеріальних потоків у країнах ЄС, а також коефіцієнт циркуляції (кругообігу) матеріалів, які переробляються і повертаються назад в економіку.

Євростатом створено інструмент для візуалізації діаграми Sankey та її аналізу за різними критеріями, зокрема за основними типами матеріальних потоків (біомаса, металеві руди, неметалеві мінерали, викопні носії/матеріали енергії), що значно розширює можливості аналітики та прийняття ефективних рішень у цій сфері. Також, починаючи з 2004 року, в цілому та у розрізі усіх країн ЄС проводиться аналіз та оцінка динаміки коефіцієнта циркуляції та інших показників, які з ним пов'язані.

Отже, в ЄС розроблено методичне забезпечення аналізу, оцінки та прийняття рішень для прискорення процесу розвитку циркулярної економіки. Для України важливо адаптувати та гармонізувати вітчизняну статистику відповідно до методичних підходів, визначених Євростатом, виділивши окремий напрямок – статистика розвитку циркулярної економіки. Крім того, на державному рівні важливо також імплементувати у вітчизняне інституціональне середовище європейські принципи, концепції та нормативні акти щодо стимулювання переходу до сталого зростання та розвитку циркулярної економіки, що сприятиме прискоренню процесу набуття повноправного членства України в Європейському Союзі.

Авторські внески

Концептуалізація: Шубалий Олександр, Мошич Світлана
Зберігання даних: Шубалий Олександр, Хомицький Віктор
Формальний аналіз: Шубалий Олександр, Хомицький Віктор
Придбання фінансування: Шубалий Олександр, Мошич Світлана
Розслідування: Хомицький Віктор
Методика: Шубалий Олександр, Хомицький Віктор
Адміністрація проекту: Шубалий Олександр, Мошич Світлана
Ресурси: Шубалий Олександр, Хомицький Віктор
Нагляд: Шубалий Олександр
Підтвердження: Шубалий Олександр, Мошич Світлана
Візуалізація: Хомицький Віктор
Написання: Шубалий Олександр, Хомицький Віктор

Список бібліографічного опису:

1. European Parliament (2022). Grant EU candidate status to Ukraine and Moldova without delay, MEPs demand. Press Releases. 23.06.2022. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220616IPR33216/grant-eu-candidate-status-to-ukraine-and-moldova-without-delay-meps-demand> (accessed 28 December 2022).
2. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25.09.2015 р. <https://www.undp.org/uk/ukraine> (accessed 28 December 2022).
3. A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe. 2020. European Commission. Brussels, 11.3.2020. COM/2020/98 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN> (accessed 28 December 2022).
4. The European Green Deal. 2019. European Commission. Brussels, Communication from the commission. 11.12.2019. COM(2019) 640 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (accessed 28 December 2022).
5. Circular economy – Overview. 2022. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy> (accessed 28 December 2022).
6. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Довкілля України 2021. Статистичний збірник. Держстат України. Київ, 2022. 149 с.

8. Circular-economy. Indicators. 2022. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/indicators> (accessed 28 December 2022).
9. Material flow diagram. 2022. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/material-flow-diagram> (accessed 28 December 2022).
10. Material flow diagram Cesankey. 2022. Eurostat. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/7/74/CESANKEY_2022_breakdown.png (accessed 28 December 2022).
11. Circular material use rate. 2022. Eurostat. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Circularity_rate_EU_2004-2021_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Circularity_rate_EU_2004-2021_(%25).png) (accessed 28 December 2022).
12. Circular material use rate – Calculation method – 2018 edition. 2018. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-18-013> (accessed 28 December 2022).
13. Circular economy – material flows. (2021). Eurostat. Statistics-Explained. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Circular_economy_-_material_flows#Description_of_flows_and_nodes_of_the_Sankey_diagram (accessed 28 December 2022).

References:

1. European Parliament (2022). Grant EU candidate status to Ukraine and Moldova without delay, MEPs demand. Press Releases. 23.06.2022. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220616IPR33216/grant-eu-candidate-status-to-ukraine-and-moldova-without-delay-meps-demand> (accessed 28 December 2022).
2. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the UN General Assembly on September 25, 2015 [Peretvorennya nashoho svitu: Poryadok dennyy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku. Rezolyutsiya, pryynyata Heneral'noyu Asambleyeyu OON 25.09.2015 r.]. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine> (accessed 28 December 2022) [in Ukrainian].
3. A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe. 2020. European Commission. Brussels, 11.3.2020. COM/2020/98 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN> (accessed 28 December 2022).
4. The European Green Deal. 2019. European Commission. Brussels, Communication from the commission. 11.12.2019. COM(2019) 640 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (accessed 28 December 2022).
5. Circular economy – Overview. 2022. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy> (accessed 28 December 2022).
6. *State Statistics Service of Ukraine*. 2022. Official website. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 28 December 2022) [in Ukrainian].
7. *Environment of Ukraine 2021*. Statistical publication. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv, 2022. 149 p.
8. Circular-economy. Indicators. 2022. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/indicators> (accessed 28 December 2022).
9. Material flow diagram. 2022. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/material-flow-diagram> (accessed 28 December 2022).
10. Material flow diagram Cesankey. 2022. Eurostat. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/7/74/CESANKEY_2022_breakdown.png (accessed 28 December 2022).
11. Circular material use rate. 2022. Eurostat. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Circularity_rate_EU_2004-2021_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Circularity_rate_EU_2004-2021_(%25).png) (accessed 28 December 2022).
12. Circular material use rate – Calculation method – 2018 edition. 2018. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-18-013> (accessed 28 December 2022).
13. Circular economy – material flows. (2021). Eurostat. Statistics-Explained. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Circular_economy_-_material_flows#Description_of_flows_and_nodes_of_the_Sankey_diagram (accessed 28 December 2022).

Дата подання публікації 28.12.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-3>

МАРКЕТИНГ

JEL Classification: L10; F20; M37; J 21

Гаврилюк Олег, д.е.н., професор,
Європейський університет
<https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>
oleg10090@gmail.com

Oleh Havryliuk, Doctor of Economic Sciences, Professor
European University
<https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>
oleg10090@gmail.com

Божидарнік Тарас, д.е.н., професор,
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-0365-6027>
btv@lntu.edu.ua

Taras Bozhydarnik, Doctor of Economic Sciences, Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-0365-6027>
btv@lntu.edu.ua

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РИНКУ ПРАЦІ ТА РЕКРУТИНГУ

У статті розкрито вплив впровадження нових інноваційно-інформаційних технологій на трансформацію як самого ринку праці, так і методів/інструментів забезпечення його функціонування. Ідентифіковано останні тренди динаміки ринку праці та рекрутингу, зокрема, роботизацію з використанням штучного інтелекту, галузеву трансформацію, поширення дистанційної праці та необхідність практикування емпатії з урахуванням вікової ментальності поколінь. Показано, що цифрова трансформація рекрутингу акумулювала велику кількість цифрових інструментів, аргументовано положення, згідно якого використання архаїчних методів (паперові носії, очна співбесіда) стало неможливим в умовах онлайн. Засвідчено, що запорукою ефективної диджиталізації рекрутингу виступає застосування новітніх технологій на кшталт штучного інтелекту, доданої реальності та віртуальної реальності тощо. З'ясовано вплив міленіалів і особливо покоління Z на трансформацію та зникнення значимих для попереднього покоління індустрій. Аргументовано тезу, згідно якої роботодавцям необхідно усвідомлювати гендерні прояви емпатії і відповідним чином адаптувати підходи з метою мінімізації ризику втрати найкращих талантів, що прагнуть обійняти робочі місця, які кореспондують їхнім цінностям.

Наголошено, що особливу актуальність представляє урахування ментальності нової генерації – покоління Z, – яке вже активним чином впливає на модифікацію стратегій високотехнологічних фірм, тренди розвитку сфери дозвілля та інших важливих сфер життєдіяльності. Конкретизовано ряд головних пріоритетів покоління Z: подорожі, спілкування, нові відкриття та емоції, вільне переміщення між країнами, виконання завдань з будь-якої точки світу, сфери діяльності з можливістю вибору тривалості робочого дня та місцезнаходження; ключову їхню компетентність складає знаходження та уміле застосування необхідної інформації.

Результати дослідження можуть бути враховані при розробці стратегії поствоєнного розвитку України.

Ключові слова: диджиталізація, емпатія, рекрутинг, роботизація, покоління Z, цифрові технології.

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE TRANSFORMATION OF THE LABOR MARKET AND RECRUITMENT

The article reveals the impact of introducing new innovative information technologies on the transformation of the labour market itself and the methods/tools for ensuring its functioning. The latest trends in the dynamics of the labour market and recruiting are identified, in particular, robotics using artificial intelligence, industry transformation, the spread of remote work and the need to practice empathy taking into account the age

mentality of generations. It is shown that the digital transformation of recruiting has accumulated a large number of digital tools, the position is argued, according to which the use of archaic methods (paper media, face-to-face interview) has become impossible in online conditions. It is proven that the key to effective digitization of recruiting is the use of the latest technologies such as artificial intelligence (AI), augmented reality (AR), virtual reality (VR), etc.

The impact of millennials, and especially Generation Z, on the transformation and disappearance of industries significant for the previous generation, has been clarified. The thesis argues that employers need to be aware of gendered manifestations of empathy and adapt approaches accordingly to minimize the risk of losing the best talents seeking to embrace workplaces that correspond to their values.

Attention is focused on the fact that taking into account the mentality of the new generation – generation Z, – which is already actively influencing the modification of strategies of high-tech companies, development trends in the sphere of leisure and other important spheres of life, is particularly relevant. The main priorities of Generation Z have been specified: travel, communication, new discoveries and emotions, free movement between countries, performing tasks from anywhere in the world, and areas of activity with the possibility of choosing the length of the working day and location. The study's results can be considered when developing a strategy for the post-war development of Ukraine. It was emphasized that their key competence is finding and skillfully using the necessary information.

Keywords: digitalization, empathy, recruiting, robotics, generation Z, digital technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний ринок праці зазнає стрімких змін: відмирають старі/традиційні види і з'являються нові види діяльності. Міленіали і особливо покоління Z сприяють трансформації або зникненню значимих для попереднього покоління індустрій. Прикладом слугує секс-індустрія, в якій дошкульних втрат зазнав стріптиз. Так, прибуток стріптиз-клубів у 2018 р. впав до 1,4 млрд дол. – більш ніж на 12% порівняно з 1,6 млрд дол. у 2012 р. Зменшилась і сама їхня кількість, наприклад, в Атланті (США) за 10 років – з 45 до 30, існує ризик закриття більше половини існуючих клубів у Нью-Йорку ([URL: https://www.bbc.com/news/world-us-canada-48667681](https://www.bbc.com/news/world-us-canada-48667681)). Вони втратили популярність серед молодих споживачів, які вважають за краще залишатися вдома, де наявний легкий доступ до порнографії в Інтернеті.

Констатується модифікація набору персоналу: якщо раніше рекрутери мали можливість вибору багатьох достойних здобувачів, то наразі доводиться концентруватися на приверненні уваги хоча б одного гідного кандидата. Поширення дистанційної праці висунуло необхідність вирішення небачених раніше нових психологічних проблем – насамперед потреби активізації емпатичних підходів у взаємодії з персоналом. Підвищення соціально-економічної значущості останніх поколінь, особливо Z, також вимагає внесення коректив у здійснення підприємницької та сервісної діяльності. Усе це потребує аналізу та формулювання конкретних рекомендацій

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблематика впливу цифрових технологій на трансформацію функціонування ринку праці та рекрутингу не обділена увагою фахівців, за рубежом видаються професійні звіти та огляди (*State of Workplace Empathy Executive Summary, 2018* and [URL: https://www.lawinsider.com/clause/elimination-of-jobs-and-layoffs](https://www.lawinsider.com/clause/elimination-of-jobs-and-layoffs)) щодо появи нових інструментів та модифікації уподобань споживачів. Проте нові тренди потребують постійного моніторингу та узагальнень.

Цілі статті пов'язані з розкриттям останніх тенденцій впливу цифрових технологій на ринок праці та рекрутингу, як от роботизація із використанням штучного інтелекту, необхідність посилення емпатії в умовах дистанційної праці та урахування ментальності поколінь.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Наразі констатується бурхлива роботизація виробництва: у 2022 р. компанії зі США, Канади та Мексики замовили понад 44,1 тис роботів, що складає рекордну величину: сумарна вартість машин досягла 2,38 млрд дол, що на 18% більше, ніж у 2021 р. Багато компаній розглядають автоматизацію в якості вирішення проблеми з кадрами та уникнення масштабних втрат на ринку праці у зв'язку з неможливістю

знаходження дешевого персоналу (URL: <https://infotechlead.com/devices/north-american-cos-order-44100-robots-worth-2-4-bn-a3-76821>).

Рекрутинг став ще більш конкурентним, а його диджиталізація – базовою необхідністю для будь-якої компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною у своїй індустрії та привабливою для потенційних кандидатів. У 2022 р. в диджиталізації управління людськими ресурсами і рекрутингу особливо затребуваними стали такі тренди, як омніканальність – інтеграція різних інструментів для забезпечення безперервності процесу, використання штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних, добору кандидатів і автоматизації рутинних завдань. Крім цифрових аспектів на перший план вийшли психологічні детермінанти – емпатія, урахування ментальності, настроїв, гендерних і вікових особливостей персоналу.

Диджиталізація генерувала трансформацію не лише сфери HR, а й підходів до врахування перспективних професій, що пов'язані з інтелектуальними технологіями. Згідно експертних прогнозів, у найближчому майбутньому затребуваними насамперед будуть такі професії, як IT-фахівці, архітектори віртуальної реальності, розробники моделей Big Data, оцінювачі інтелектуальної власності, віртуальні адвокати, проєктувальники “розумних будинків”, фахівці з кадрів, розробники блокчейну, цифрові маркетологи, фахівці з хмарних обчислень, експерти зі штучного інтелекту та машинного навчання, розробники програмного забезпечення, експерти з кібербезпеки, фінансові менеджери [URL: <https://www.businessinsider.com/best-jobs-future-growth-2019-3>, URL: <https://www.themuse.com/advice/high-paying-jobs-in-demand-for-future>, URL: <https://www.businessinsider.com/best-jobs-future-growth-high-paying-careers-2021-9>). Причому незалежно від обраного фаху, навчатися доведеться протягом усього життя, а зміна 8-12 професій вважатиметься нормою.

Цифрова трансформація рекрутингу акумулювала велику кількість цифрових інструментів. Використання архаїчних методів (паперові носії, очна співбесіда) в умовах онлайн вже стає неможливим. Запорука ефективної диджиталізації рекрутингу – застосування новітніх технологій на кшталт штучного інтелекту, доданої реальності та віртуальної реальності тощо.

Глобальна пандемія Covid-19 та перехід до дистанційної роботи детермінували необхідність переоцінки значущості та перегляду підходів до здійснення комунікацій. На Всесвітньому Економічному Форумі в Давосі у 2020 р. було оприлюднено список актуальних навичок 2020 р. і затребуваних у 2025 р. До них віднесено емоційний інтелект – уміння розпізнавати чужі емоції й усвідомлювати свої, здатність розуміти емоції, наміри та мотивацію інших людей, відчувати та підлаштовуватися під співрозмовника (*The Future of Jobs Report 2020*).

Констатується щільний взаємозв'язок між емпатією та ефективністю бізнесу. Люди визнали спілкування дієвим важелем психологічної підтримки і формування надійних відносин, а статистичні дані свідчать, що 58% кандидатів віддають перевагу праці в компанії, де спілкування і комунікації належать до головних чинників корпоративної культури (URL: <https://harver.com/blog/candidate-communication/>).

Емпатія, людяність та індивідуальний підхід дедалі сильніше цінуються персоналом та беруться на озброєння топ-менеджментом. Емпатія мотивує працівників і підвищує їхню продуктивність: великий відсоток персоналу за її наявності з боку роботодавця готовий працювати довше, що доводить наявність щільного зв'язку між емпатією та високою ефективністю бізнесу. Чуйні керівники мають більше шансів наймати та утримувати кращих талантів: емпатія стимулює колаборацію та інновації, скорочуючи функціональні витрати. 90% працівників віддають перевагу праці в установі, яка співчуває їхнім потребам, а 8 із 10 за наявності уважного роботодавця готові працювати довше. Створення сприятливого морально-психологічного клімату за всіма параметрами слугує ідеальною запорукою утримання найкращих кандидатів на сучасному ринку праці та підвищення ефективності бізнесу. За даними дослідження State of Workplace Empathy, прибуток компаній з емпатією до співробітників на 20%

перевищує доходи байдужих конкурентів [State of Workplace Empathy Executive Summary, 2018 and URL: <https://infotechlead.com/devices/north-american-cos-order-44100-robots-worth-2-4-bn-a3-76821>, URL: <https://www.themuse.com/advice/high-paying-jobs-in-demand-for-future>).

Особливу актуальність представляє урахування ментальності нової генерації – покоління Z, – яке вже активним чином впливає на модифікацію стратегій високотехнологічних фірм, тренди розвитку сфери дозвілля та інших важливих сфер життєдіяльності. Для покоління Z сенс життя полягає далеко не в роботі, до пріоритетів належать подорожі, спілкування, нові відкриття та емоції. Представники покоління віддають перевагу вільному переміщенню між країнами і виконанню завдань з будь-якої точки світу, ними насамперед цінуються сфери діяльності з можливістю вибору тривалості робочого дня та місцезнаходження. Робочий день упродовж дев'яти годин в офісі для них є нонсенсом, усі компоненти робочого графіка – бізнес-зустрічі, мітапи, конференції та інші – здійснюється за допомогою Інтернету. Розуміючи це, вони з дитинства націлені на пошук саме такої праці.

Висновки та рекомендації. Резюмуючи, можна зробити висновок, що новітні тренди розвитку ринку праці вимагають від роботодавців посилення турботи до персоналу, проявів емпатії, урахування гендерних, ментальних і вікових особливостей. Пильної уваги також заслуговують HR-фахівці, які постійно працюють в напруженому режимі мультитаскінгу і потребують дієвого відпочинку задля уникнення/мінімізації ризику вигорання. Позаяк стан, професійність і залученість HR-фахівця складають важливі детермінанти успішного функціонування будь якої компанії. Особливу значущість набуває набувають емпатія та урахування ментальності покоління.

Авторські внески

Концептуалізація: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Зберігання даних: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Формальний аналіз: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Придбання фінансування: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Розслідування: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Методика: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Адміністрація проекту: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Ресурси: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Нагляд: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Підтвердження: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Візуалізація: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас
Написання: Гаврилюк Олег, Божидарнік Тарас

Список бібліографічного опису:

1. Is the American strip club dying out? BBC News 5 July 2019. URL: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-48667681>
2. State of Workplace Empathy Executive Summary. Businessolver, 2018. 39 p. (accessed 21 October 2022).
3. Elimination of jobs, and layoffs. Sample Clauses. URL: <https://www.lawinsider.com/clause/elimination-of-jobs-and-layoffs> (accessed 20 October 2022)
4. North American cos order 44,100 robots worth \$2.4 bn: A3. 10/02/2023. URL: <https://infotechlead.com/devices/north-american-cos-order-44100-robots-worth-2-4-bn-a3-76821>
5. Kiersz A., Hoff M. The 30 best high-paying jobs of the future. Apr. 9, 2021. URL: <https://www.businessinsider.com/best-jobs-future-growth-2019-3> (accessed 17 October 2022).
6. 15 High-Paying Jobs That Are in Demand for the Future. URL: <https://www.themuse.com/advice/high-paying-jobs-in-demand-for-future> (accessed 20 October 2022).
7. Hoff M. Looking for a new career? Here are 30 high-paying, fast growing jobs that are set to boom over the next decade. Sep 9, 2022. URL: <https://www.businessinsider.com/best-jobs-future-growth-high-paying-careers-2021-9> (accessed 19 October 2022).
8. The Future of Jobs Report 2020. Geneva: World Economic Forum. October 2020. P.36.
9. A 9-Step Guide to Candidate Communication. URL: <https://harver.com/blog/candidate-communication/> (accessed 17 October 2022).

Дата подання публікації 27.01.2023 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-4>

JEL Classification: C88; L20; L84; M31

Войтович Сергій, к.е.н., професор
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7556-6063>
gnidawa@gmail.com

Voitovych Serhii, PhD, Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-7556-6063>
gnidawa@gmail.com

Букало Надія, к.е.н., доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
<https://orcid.org/0000-0002-3393-4016>,
Bukalonadiya@ukr.net

Bukalo Nadiya, PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
<https://orcid.org/0000-0002-3393-4016>,
Bukalonadiya@ukr.net

Жуков Ігор, аспірант кафедри обліку та
оподаткування і маркетингу
Мукачівський державний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6565-7394>
suzhujeri@gmail.com

Zhukov Igor, postgraduate student of the
department of accounting, taxation and marketing
Mukachevo State University
<https://orcid.org/0000-0001-6565-7394>
suzhujeri@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ CRM-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГОВОМУ ТА ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ПОСЛУГ

Основною метою дослідження у даній науковій статті є обґрунтування особливостей застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні з метою автоматизації процесів обслуговування та взаємодії із споживачами закладу послуг в умовах діджиталізації маркетингу. Дослідження практичних засад застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг у розрізі вирішення даної проблеми вказало, що CRM-системи дозволяють здійснити автоматизацію процесів обслуговування та взаємодії закладу зі споживачами послуг. Однак, застосування таких CRM-систем щодо закладів послуг, які надають різні за видовою ознакою послуги, має певні особливості як з приводу функціонування закладу і процесів обслуговування, так і функціональної побудови самої CRM-системи.

Актуальність вирішення запропонованої наукової проблеми визначається необхідністю врахування особливостей щодо застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг з метою забезпечення ефективності функціонування таких систем автоматизації діяльності. Дане дослідження здійснено із врахуванням особливостей застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами: санаторно-курортних, медичних, готельних та туристичних, фізкультурно-спортивних, послуг побутового обслуговування та B2B. Методологічним підґрунтям даного дослідження стали: логіко-структурний та системний підходи, методи управлінського та маркетингового аналізу, методи логічного узагальнення, аналізу й синтезу, порівняння, тощо. Об'єктом даного дослідження стали процеси застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг, а предметом – особливості реалізації CRM-систем для автоматизації функцій взаємодії закладу із споживачами послуг щодо санаторно-курортного, медичного, готельного та туристичного, фізкультурно-спортивного і побутового обслуговування, засади забезпечення ефективності

використання таких CRM-систем.

У статті розглянуто особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг, функціональні складові CRM-систем, особливості протікання процесів обслуговування споживачів у різних закладах послуг і автоматизації взаємовідносин зі споживачами. Дане дослідження теоретично обґрунтовує та підтверджує висновки проте, що застосування CRM-систем необхідно здійснювати у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг із врахуванням особливостей функціонування самих закладів (залежно від видів основної послуги або послуг, які надаються), особливостей протікання процесів обслуговування в них та специфіки і характеристик CRM-систем щодо автоматизації функцій взаємодії закладу із споживачами послуг. Результати дослідження можуть бути використаними маркетологами та менеджерами закладів санаторно-курортних, медичних, готельних та туристичних, фізкультурно-спортивних та послуг побутового обслуговування для підвищення ефективності використання таких CRM-систем.

Ключові слова: маркетинг, маркетинговий менеджмент, логістика, логістичний менеджмент, інформаційні технології в маркетингу та логістиці, маркетингові та логістичні цифрові технології, CRM-технологія, CRM-системи, функціональні складові CRM-систем, автоматизація процесів взаємодії закладів зі споживачами послуг; санаторно-курортні послуги, медичні послуги, готельні та туристичні послуги, фізкультурно-спортивні послуги, послуги побутового обслуговування, послуги B2B.

FEATURES OF USING CRM SYSTEMS IN MARKETING AND LOGISTICS MANAGEMENT OF SERVICE ESTABLISHMENTS

The main purpose of the research in this scientific article is to substantiate the features of using CRM systems in marketing and logistics management in order to automate the processes of service and interaction with consumers of the service institution in the context of digitalization of marketing. The study of the practical principles of using CRM systems in marketing and logistics management of service institutions in the context of solving this problem indicated that CRM systems allow automating the processes of service and interaction of the institution with service consumers. However, the use of such CRM systems in relation to service institutions that provide different types of services has certain features both regarding the functioning of the institution and service processes, and the functional construction of the CRM system itself.

The relevance of solving the proposed scientific problem is determined by the need to take into account the specifics of using CRM systems in marketing and logistics management of service institutions in order to ensure the effectiveness of such automation systems. This study was carried out taking into account the peculiarities of using CRM systems in marketing and logistics management of institutions: sanatorium-resort, medical, hotel and tourist, Physical culture and sports, consumer services and B2B. The methodological basis of this research is: logical-structural and system approaches, methods of management and marketing analysis, methods of logical generalization, analysis and synthesis, comparison, etc. The object of this research was the processes of using CRM-systems in marketing and logistics management of service institutions, and the subject – the features of implementing CRM-systems for automating the functions of interaction between the institution and consumers of services for sanatorium-resort, medical, hotel and tourist, physical culture, sports and consumer services, the basis for ensuring the effectiveness of using such CRM-systems.

The article considers the features of using CRM-systems in marketing and logistics management of service institutions, functional components of CRM-systems, features of customer service processes in various service institutions and automation of relationships with consumers. This study theoretically justifies and confirms the conclusions, however, that the use of CRM systems should be carried out in the marketing and logistics management of service institutions, taking into account the specifics of the functioning of the institutions themselves (depending on the types of basic services or services that are provided), the specifics of the service processes in them, and the specifics and characteristics of CRM systems for automating the functions of interaction between the institution and service consumers. The results of the study can be used by marketers and managers of health resort, medical, hotel and tourist institutions, physical culture and sports and consumer services to improve the efficiency of using such CRM systems.

Key words: marketing, marketing management, logistics, logistics management, information technologies in marketing and logistics, digital marketing and logistics technologies, CRM-technology, CRM-systems, functional components of CRM-systems, automation of processes of interaction of institutions with consumers of services; sanatorium-resort services, medical services, hotel and tourist services, physical culture and sports services, consumer services, B2B services.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Автоматизація виконуваних маркетинговим

підрозділом функцій вимагає застосування відповідних інформаційних технологій та відповідного програмного забезпечення. Власне наявні на ринку та застосовувані підприємствами та закладами послуг CRM-системи дозволяють автоматизувати функції взаємовідносин зі споживачами. Застосування CRM-систем закладами послуг (залежно від видів основної послуги або послуг, які надаються) з метою автоматизації маркетингового та логістичного управління ними має певні особливості та носить диверсифікований характер щодо особливостей функціонування самих закладів, особливостей протікання процесів обслуговування споживачів, специфіки і характеристик CRM-систем. Особливо важливим аспектом застосування в практиці маркетингового та логістичного управління закладами послуг CRM-систем є ефективність їх використання, що визначає ефективність реалізації маркетингової діяльності, рівень дохідності і прибутковості, рівень прихильності споживача до закладу чи послуги, тощо. Такі зазначені особливості визначають необхідність, доцільність та ефективність застосування CRM-систем, а тому повинні бути дослідженими з огляду на теоретичну і практичну значимість.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Аспекти практичного застосування інформаційних CRM-технологій висвітлено в працях Дж. Ахна, Л. Беррі, Н. Геселева, П. Грінберга, П. Друкера, Х. Ібрагіма, С. Кіма, Х. Могди, В. Подольної, К. Рабабаха, М. Сагайдака, М. Тюрбана, К. Хана, В. Ярошенко. В цих напрацюваннях відслідковуємо класичний та недиференційований характер застосування CRM-систем у закладах послуг. Ми вважаємо, що практичне їх застосування маркетингологами у закладах послуг (за різними видовими ознаками послуг) повинно враховувати особливості, що стосуються процесів обслуговування споживачів та функціональної побудови таких інформаційних систем автоматизації. Врахування таких особливостей та обґрунтування специфіки їх застосування потребує детального вивчення і дослідження.

Цілі статті. Цілями статті є обґрунтування необхідності врахування особливостей щодо застосування CRM-систем у маркетинговому управлінні закладами: санаторно-курортних, медичних, готельних та туристичних, фізкультурно-спортивних, послуг побутового обслуговування та послуг B2B з метою автоматизації процесів обслуговування та взаємодії зі споживачами закладу послуг.

Методологія та методи дослідження. Методологічним підґрунтям даного дослідження стали: логіко-структурний та системний підходи, методи управлінського та маркетингового аналізу, методи логічного узагальнення, аналізу й синтезу, порівняння.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розглядаючи особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг, необхідно насамперед розглянути CRM-модель взаємодії заклад послуг-споживач. У центрі такої моделі лежить твердження та постулат, що основою філософії ведення бізнесу є споживач із його запитами, потребами і вимогами щодо одержання послуги за сутністю, способами одержання, реакцією на неї, оцінюванням якості, тощо (Л. Беррі, 1983). Виходячи з цього, основними напрямками діяльності закладу послуг щодо реалізації таких взаємодій є маркетинг, збут, логістика та обслуговування споживача, тобто процедури і процеси задоволення його потреб у послугі (Тюрбан, Мак-Клейн, 2011).

Функціонал наявних на ринку CRM-продуктів, зазвичай, включає такий CRM-функціонал роботи з інформацією у розрізі реалізації CRM-моделі взаємодії: наповнення, ведення і підтримка бази споживачів; інтерактивне застосування IP-телефонії для одночасного управління взаємодіями із споживачем та CRM-системою; налаштування і застосування електронної пошти фіксації запитів споживачів; використання хмарного сховища для наповнення та використання бази споживачів;

інтеграція з сайтом закладу для інтерактивного спілкування та реалізації взаємодії зі споживачем; використання та інтеграція із операційною системою закладу послуг; збір статистики про споживача та процеси обслуговування; інше (Дж. Ахн, С. Кім, К. Хан, 2003).

Інформація та процеси роботи з інформацією у розрізі реалізації CRM-моделі взаємодії «заклад послуг-споживач» відображають засади безпосередньо маркетингової та логістичної діяльності закладу послуг (О. Шарапа, 2009). Зокрема, пошук та фіксація потенційного споживача, маркетингові дослідження його потреб і запитів, інтерактивний контакт із споживачем послуги відображають аспекти маркетингової діяльності, тоді як: організація і управління взаємодіями, організація обслуговування, інтеграція з сайтом і хмарним середовищем, застосування сервісів маю відношення та відображають логістичні процеси (М. Сагайдак, 2013).

Теоретичний розгляд CRM-функціоналу існуючих CRM-систем та їх застосування у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг показав, що CRM-системи дозволяють здійснювати автоматизацію процесів взаємодії закладу послуг із споживачами (В. Ярошенко, В. Подольна, Н. Геселева, 2015).

Практичне застосування CRM-систем щодо маркетингового і логістичного управління закладами послуг, які надають різні за видовою ознакою послуги, має певні особливості: як з приводу функціонування закладу і процесів обслуговування, так і функціональної побудови самої CRM-системи (Л. Леонард, 1997).

Застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг здійснюється диференційовано, чому сприяють особливості функціонування самих закладів та процесів обслуговування (залежно від видів основної послуги або послуг, які надаються) (П. Грінберг, 2009).

Процеси обслуговування у закладах послуг також диференційовані щодо ознак: рівня стандартизації процесів, місця надання послуг, рівня інтелектуальності та нематеріальності самої послуги, вартості послуги, наявності додаткових та супутніх процесів обслуговування і таких послуг, часових лагів надання та споживання послуги, тощо (К. Рабабах, Х. Могд, Х. Ібрагім, 2011).

Так, наприклад, застосування CRM-системи для закладів медичного, санаторно-курортного та реабілітаційного обслуговування споживачів характеризуються використанням процедур, документів і шаблонів, які є чітко стандартизованими і регламентованими, вимагають документи або іншу фіксацію попередніх обстежень чи попереднього обслуговування (надання послуги); обслуговування здійснюють фахівці відповідного рівня і кваліфікації (медичний персонал, лікарі, консультативний персонал за фахом); рівень інтелектуальності послуг є високим; послуги є матеріально-відчутними; наявні процеси додаткового та супутнього обслуговування; споживання результатів надання послуги продовжується після її надання (С. Войтович, І. Лорві, Н. Букало, 2022).

Послуги закладів готельного, туристичного, фізкультурно-спортивного та побутового обслуговування (щодо застосування CRM-систем) характеризуються високим ступенем та якістю обслуговування (для втримання споживача), а тому їм притаманні: процеси передопераційного, операційного та післяопераційного обслуговування споживачів; процеси регулярної постійної актуалізації інформації про послуги (інформація є швидкозмінною); пакетна структура послуг; автоматизація бізнес-процесів (для швидкості реакції і максимальної пропозиції послуги для потреб споживача); процеси додаткового та супутнього обслуговування; поєднання матеріальних та нематеріальних характеристик самих послуг; одночасне обслуговування та споживання послуг.

Процеси обслуговування споживачів послуг ринку B2B (консультаційні, юридичні, аудиторські, страхові, телекомунікаційні, послуги ЗМІ та інші послуги) характеризуються багато-параметральністю (індивідуальний підхід, терміни, професіоналізм спеціалістів). Виходячи з цього, особливостями використання CRM-систем для таких послуг є: індивідуалізація роботи з кожним клієнтом; колективна система обслуговування замовлень; фіксація переписок та історії взаємодій; чітка постановка задач із розподілом по виконавцях, фіксація часових лагів та термінів виконання замовлень, можливість виконання замовлень у споживача, врахування високого ступеня нематеріальності послуги; надання послуг, зазвичай, розтягнуте у часі, тощо.

Функціональна побудова CRM-системи, що обов'язково враховує загально визнані стандартизовані підходи до її реалізації: створення і використання шаблонів (документів); методики оцінювання ефективності маркетингу, збуту і логістики; сегментування бази споживачів; автоматизації процесів взаємодії; формування звітності; формування та збереження історії взаємовідносин із споживачем; стандартизація роботи співробітників, однак має певні відмінності. Такі відмінності стосуються особливостей побудови організації обслуговування, організації та управління взаємовідносинами; побудовою інформаційної системи і баз даних, способами реалізації бізнес-ідей, прийнятими стандартами закладу послуг, тощо.

Так, функціональна побудова CRM-системи для закладів медичного, санаторно-курортного та реабілітаційного обслуговування споживачів, окрім зазначених стандартизованих модулів, може містити: модуль IP-телефонії чи Call-центру, «гарячої лінії»; модуль приєднання до інших спеціалізованих баз даних (медичні, методики, стандарти); модуль «картки споживача», тощо.

CRM-система для закладів готельного, туристичного, фізкультурно-спортивного та побутового обслуговування у своїй функціональній побудові містить такі специфічні модулі: наявність бази споживачів, бази постачальників і безпосередніх надавачів послуги; модуль операційного адміністрування; модуль управління взаємовідносинами (пропоновані маркетингові рішення), інтерактивний аналітичний модуль, тощо.

Функціональна наповненість CRM-систем закладів послуг ринку B2B може характеризуватися наявністю таких модулів і функціональних особливостей: модулем побудови задач, розподілу обов'язків між виконавцями та контролю їх виконання; модулем IP-телефонії чи Call-центру, «гарячої лінії»; функцією неможливості пропуску дзвінка чи звернення, скорочення часу очікування на обслуговування; функцією оперативного опрацювання он-лайн звернень; функцією індивідуального обслуговування споживача; модулем «наявності картки споживача» і т.і.

Врахування особливостей щодо застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг є вихідною базовою умовою щодо забезпечення ефективності функціонування таких закладів послуг та систем автоматизації маркетингового та логістичного управління ними.

Висновки, обговорення та рекомендації. У центрі CRM-моделі лежить твердження та постулат, що основою філософії ведення бізнесу є споживач із його запитами, потребами і вимогами щодо одержання послуги за сутністю, способами одержання, реакцією на неї, оцінюванням якості, тощо. Виходячи з цього, основними напрямками діяльності закладу послуг щодо реалізації таких взаємодій є маркетинг, збут, логістика та обслуговування споживача, тобто процедури і процеси задоволення його потреб у послугі. Теоретичний розгляд CRM-функціоналу існуючих CRM-систем та їх застосування у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг показав, що CRM-системи дозволяють здійснювати автоматизацію процесів взаємодії закладу послуг із споживачами. Практичне застосування CRM-систем щодо маркетингового і

логістичного управління закладами послуг, які надають різні за видовою ознакою послуги, має певні особливості: як з приводу функціонування закладу і процесів обслуговування, так і функціональної побудови самої CRM-системи. Інформація та процеси роботи з інформацією у розрізі реалізації CRM-моделі взаємодії «заклад послуг-споживач» відображають засади безпосередньо маркетингової та логістичної діяльності закладу послуг. Зокрема, пошук та фіксація потенційного споживача, маркетингові дослідження його потреб і запитів, інтерактивний контакт із споживачем послуги відображають аспекти маркетингової діяльності, тоді як: організація і управління взаємодіями, організація обслуговування, інтеграція з сайтом і хмарним середовищем, застосування сервісів маю відношення та відображають логістичні процеси. Дане дослідження теоретично обґрунтовує та підтверджує висновки проте, що практичне застосування CRM-систем необхідно здійснювати у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг із врахуванням особливостей функціонування самих закладів (залежно від видів основної послуги або послуг, які надаються), особливостей протікання процесів обслуговування в них та їх специфіки і характеристик CRM-систем щодо автоматизації функцій взаємодії закладу із споживачами послуг.

Авторські внески

Концептуалізація: Войтович Сергій.

Зберігання даних: Жуков Ігор.

Формальний аналіз: Букало Надія.

Придбання фінансування: Войтович Сергій.

Розслідування: Букало Надія.

Методика: Войтович Сергій.

Адміністрація проекту: Войтович Сергій.

Ресурси: Жуков Ігор.

Нагляд: Букало Надія.

Підтвердження: Жуков Ігор.

Візуалізація: Жуков Ігор.

Написання: Войтович Сергій.

Список бібліографічного опису:

1. Berry, L.L., Shostak G.L. and Upah, G. (1983). Relationship Marketing, in: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Chicago : AMA, PP. 25-28.
2. Turban, McLean, Wetherbe (2011). *Information Technology for Marketing*. / John Wiley & Sons.
3. Ahn J. Y., Kim S. K., Han K. S. (2003) On the design concepts for CRM system // *Industrial Management & Data Systems*.
4. Парала О.М. (2009) Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу // *Актуальні проблеми економіки*. No 7 (97). С. 175-183.
5. Сагайдак М.П. (2009) Застосування CRM-технологій у системі внутрішнього маркетингу // *Вчені записки університету «Крок»*. Серія «Менеджмент і маркетинг». С. 371-342.
6. Ярошенко В.А., Подольная В.В., Геселева Н.В. (2015) Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства // *ВІСНИК КНУТД*. No3. (87). Серія «Економічні науки» *Економіка та управління підприємствами Economics & Business Management*. С. 81-87.
7. Leonard L. Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. / // *Journal of Retailing*, 73 #1, 1997. PP. 15-38.
8. Paul Greenberg. (2009) *CRM at the Speed of Light*. McGraw-Hill Osborne Media; 3rd edition (May 3, 2009).
9. Rababah K., Mohd H., Ibrahim H. (2011) Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system // *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. No1. С. 22-27.
10. Войтович, С., Лорві, І., & Букало, Н. (2022). Застосування CRM-технологій для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*, 1(4), 68-73. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-8>

References:

1. Berry, L.L., Shostak G.L. and G. Upah. (1983) Relationship Marketing, in: *Emerging Perspectives on Services Marketing* / Eds. Chicago : AMA, PP. 25-28. [in English]
2. Turban, McLean, Wetherbe (2011). *Information Technology for Marketing*. / John Wiley & Sons. [in English]
3. Ahn J. Y., Kim S. K., Han K. S. (2003) On the design concepts for CRM system // *Industrial Management & Data Systems*.

[in English]

4. Sharapa, O.M. (2009) Upravlinnia vidnosynamy z kliientamy cherez vprovadzhennia CRM-system yak skladova efektyvnoho vedennia biznesu [Management of relations with customers through the implementation of CRM systems as a component of effective business management]. Aktualni problemy ekonomiky - Actual problems of the economy, 7 (97), P. 175-183 [in Ukrainian].
5. Sahaidak M.P. (2009) Zastosuvannia CRM-tekhnologii u systemi vnutrishnoho marketynhu [Application of CRM technologies in the internal marketing system]. Vcheni zapysky universytetu «Krok» - Academic notes of the university «Krok». Seriiia «Menedzhment i marketynh» - Series «Management and Marketing». P. 371-342. [in Ukrainian]
6. Iaroshenko V.A., Podolnaia V.V., Heseleva N.V. (2015) Rol CRM-systemy v marketynhovi deiatelnosti predpriiatia [The role of the CRM system in the marketing activities of the enterprise]. VISNYK KNUTD - KNUTD BULLETIN. No3. (87). Seriiia «Ekonomichni nauky» Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Series «Economic Sciences» *Economics & Business Management*. P. 81-87. [in Ukrainian]
7. Leonard L. Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. (1997). Journal of Retailing, 73 #1, PP. 15-38. [in English]
8. Paul Greenberg. (2009) CRM at the Speed of Light. McGraw-Hill Osborne Media; 3rd edition (May 3, 2009). [in English]
9. Rababah K., Mohd H., Ibrahim H. (2011) Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system // *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. No1. C. 22-27. [in English]
10. Voitovych, S., Lorvi, I., & Bukalo, N. (2022). Zastosuvannia SRM-tekhnologii dlia avtomatyzatsii protsesiv vzaiemodii iz spozhyvachamy zakladu posluh [Application of CRM technology to automate processes of interaction with consumers of the service establishment]. Ekonomichni forum - Economic Forum, 1(4), P. 68-73. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-8> [in Ukrainian]

Дата подання публікації 25.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-5>

JEL Classification: D83; L29; M31

Морохова Валентина, к.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9246-7633>
v.morokhova@lntu.edu.ua

Valentyna Morokhova, Candidate of Economic Sciences, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-9246-7633>
v.morokhova@lntu.edu.ua

Бойко Ольга, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7153-5617>
o.boiko@lntu.edu.ua

Olha Boiko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-7153-5617>
o.boiko@lntu.edu.ua

Ковальчук Олег, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-0580-8581>
oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua

Oleh Kovalchuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-0580-8581>
oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто питання інформаційно-аналітичного забезпечення розробки, підтримки і реалізації маркетингових управлінських рішень. Встановлено, що нестабільність зовнішнього середовища функціонування підприємств вимагає від них прийняття нестандартних управлінських рішень, активізації маркетингових зусиль та індивідуалізації підходів до потреб цільових споживачів. За цих умов інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності виступає важливим інструментом адаптації підприємств до нестабільної кон'юнктури ринку. Узагальнено дослідження інформаційно-аналітичної складової маркетингової діяльності підприємств, за допомогою якої здійснюється спостереження, збирання та аналізування інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище. Наголошено, що інформаційно-аналітичне забезпечення не повинно зводитися лише до акумулювання інформаційних ресурсів. Його метою повинно бути задоволення потреб суб'єктів господарювання в комплексі даних, цілеспрямований збір, обробка, аналіз і використання якісної інформації, здійснення оперативного та стратегічного моніторингу. Представлено і розглянуто спільні завдання та відмінності між маркетинговим аналізом і маркетинговими дослідженнями. Виділено дві основні групи маркетингових управлінських рішень: рішення у сфері стратегічного маркетингу та рішення у сфері тактичного маркетингу. Для успішного ведення маркетингової діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень обґрунтовано необхідність використання сучасних інформаційних технологій та модернізації маркетингової інформаційної системи. Дослідженням доведено, що від якості інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності залежить ефективність маркетингових управлінських рішень. Недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення призводить до труднощів достовірної оцінки маркетингового потенціалу підприємств, що, в свою чергу, стає причиною прийняття необґрунтованих рішень у сфері маркетингу. Визначено шляхи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової складової системи управління підприємством.

Ключові слова: маркетингова діяльність, інформаційно-аналітичне забезпечення, маркетингова інформація, маркетингові управлінські рішення, маркетинговий аналіз, маркетингові дослідження.

INFORMATION AND ANALYTICAL ENSURING THE ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE FIELD OF MARKETING

The article discusses the issue of information and analytical support for the development, support and implementation of marketing management solutions. It was established that the instability of the external environment of the functioning of enterprises requires them to make non-standard management decisions, intensify marketing efforts and individualize approaches to the needs of target consumers. Under these conditions, information and analytical support for marketing activities is an important tool for adapting enterprises to the unstable market situation. The study of the information and analytical component of the marketing activity of enterprises, which is used to observe, collect and analyze information about the internal and external environment, is summarized. It was emphasized that information and analytical support should not be reduced only to the accumulation of information resources. Its purpose should be to meet the needs of economic entities in the data complex, purposeful collection, processing, analysis and use of quality information, implementation of operational and strategic monitoring. Common tasks and differences between marketing analysis and marketing research are presented and discussed. Two main groups of marketing management decisions are distinguished: decisions in the field of strategic marketing and decisions in the field of tactical marketing. For the successful conduct of marketing activities and the adoption of effective management decisions, the need to use modern information technologies and modernize the marketing information system is substantiated. Research has proven that the effectiveness of marketing management decisions depends on the quality of information and analytical support for marketing activities. The insufficient level of information and analytical support leads to difficulties in the reliable assessment of the marketing potential of enterprises, which, in turn, becomes the reason for making unfounded decisions in the field of marketing. Ways to improve the information and analytical provision of the marketing component of the enterprise management system have been identified.

Keywords: *marketing activity, information and analytical support, marketing information, marketing management solutions, marketing analysis, marketing research.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Різкі зміни ринкової ситуації вимагають перегляду як основних напрямів діяльності підприємства, так і його стратегії та тактики (Бабух, 2021). За цих умов пошук нестандартних управлінських рішень, активізація маркетингових зусиль та індивідуалізація підходів до потреб цільових споживачів набувають вирішального значення. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття маркетингових управлінських рішень виступає важливим інструментом адаптації підприємств до нестабільної кон'юнктури ринку і забезпечення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженням проблем інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингових рішень займалися багато науковців: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Л. Балабанова, С. Ілляшенко, М. Окландер, Д. Райко, А. Старостіна, А. Федорченко, Д. Штефанич та інші. Проте, в умовах нестабільності, якими характеризується середовище господарювання вітчизняних підприємств, багато з них вимушені переорієнтуватись на нові ринки збуту продукції, коригувати стратегію своєї діяльності, адаптувати маркетингові інструменти до змін. З метою зменшення ризиків прийняття неефективних рішень потребують подальших досліджень питання якісного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу, зокрема, структурування інформації бази даних.

Цілі статті. Метою статті є узагальнення досліджень інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової складової системи управління підприємством та обґрунтування напрямів удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття маркетингових рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розробка і реалізація управлінських стратегічних рішень у сфері маркетингу потребує створення ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, за допомогою якої здійснюється спостереження, збирання та аналізування інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування

підприємства.

Рябенко Л. М. зазначає, що «рівень обґрунтованості розробки, прийняття і підтримки управлінських рішень, особливо стратегічного характеру, визначається глибоким аналітичним осмисленням проблеми, що виникла» (Рябенко, 2017, с. 1400).

Досить часто дослідники поняття «аналітичне забезпечення маркетингової діяльності» ототожнюють з маркетинговим аналізом. Погоджуємося з думкою науковців, які вважають аналітичне забезпечення маркетингової діяльності більш широким поняттям і складовою маркетингової інформаційної системи, а маркетинговий аналіз – інструментом системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Волкова І. М., визначаючи інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємств як «процес її безперервного супроводження синтетичною й аналітичною інформацією з метою прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на завоювання суб'єктами господарювання конкурентних переваг на цільових ринках» (Волкова, 2013, с. 114), наголошує, що інформаційно-аналітичне забезпечення не повинно зводитися лише до акумулювання інформаційних ресурсів, його мета – це задоволення потреб суб'єктів господарювання в комплексі даних, цілеспрямований збір, обробка, аналіз і використання якісної інформації, здійснення оперативного та стратегічного моніторингу, налагодження зворотного зв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища тощо.

Для того, щоб об'єктивно оцінити власні можливості, конкурентну позицію, визначити перспективні напрями діяльності, підприємство повинно знати загальну ситуацію на ринку. Маркетинговий аналіз дозволяє здійснити ефективне регулювання ринкових процесів та обґрунтувати прийнятний рівень ризику маркетингових дій. На думку окремих дослідників, аналітична функція маркетингу це – «систематичний процес вимірювання і оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення мети маркетингу» (Северин, 2021, с. 142).

Необхідно зазначити, що маркетингові управлінські рішення можна поділити на дві основні групи: рішення у сфері стратегічного маркетингу (пов'язані із сегментацією ринку, вибором цільових сегментів та позиціонуванням) та рішення у сфері тактичного маркетингу (пов'язані з маркетинговою політикою в рамках комплексу засобів маркетингу). При цьому вихідною точкою для визначення цілей і розробки стратегії фірми, як зазначає Красовська О. Ю., виступають результати маркетингового дослідження (Красовська, 2021). Досвід більшості західних фірм свідчить, що успішно проведені маркетингові дослідження дозволяють їм приймати обґрунтовані рішення і вести ефективну маркетингову політику на ринку.

Узагальнення літературних джерел (Бабух, 2021; Бойко та Герасимяк, 2012; Северин, 2021; Черненко, 2017; Штефанич та ін., 2011) дало змогу виокремити спільні завдання та відмінності між маркетинговим аналізом і маркетинговими дослідженнями. Спільним завданням є пошук та розробка заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Натомість, основні відмінності між маркетинговими дослідженнями й маркетинговим аналізом полягають у наступному:

1) маркетинговий аналіз має справу переважно з інформацією, що вже існує в певних документах; основним джерелом інформації в маркетингових дослідженнях виступають опитування, експертні оцінки, тестування, експерименти тощо;

2) метою маркетингового аналізу є оцінювання інформації для виявлення маркетингових ризиків і резервів, а маркетингових досліджень – надання адекватної оцінки ринковим процесам і явищам та відображення позиції і можливостей фірми на ринку;

3) маркетинговий аналіз спрямований на розробку маркетингових планів, а

маркетингові дослідження – на розв’язання вузької маркетингової проблеми;

4) предметом маркетингового аналізу виступають маркетингові процеси та результати маркетингової діяльності, а предметом маркетингових досліджень – існуюча маркетингова проблема стосовно обставин внутрішнього чи зовнішнього походження, критеріїв успіху чи невдач, наявних резервів тощо.

Дослідження засвідчили, що «трансфер інформації між управлінськими рівнями підприємства, який потрібен для успішного ведення маркетингової діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень відбувається за допомогою сучасних інформаційних технологій та засобів зв’язку» (Яневич, 2013). Тому при прийнятті управлінських рішень необхідною умовою ефективного використання маркетингової інформації є формування маркетингової інформаційної системи, яка була б здатна забезпечити надійну обробку інформаційних потоків з метою визначення шляхів покращення діяльності підприємства.

Більшість дослідників розглядають маркетингову інформаційну систему як безперервно діючу систему, яка включає набір процедур і методів для збирання, аналізу та інтерпретації актуальної інформації з різних джерел і забезпечує її інтегрування, підтримку й передачу у формі, придатній для прийняття ефективних маркетингових рішень.

В цілому, маркетингова інформація дозволяє (Черненко, 2017): врахувати тенденції розвитку ринків і, відповідно, підвищити точність прогнозування та знизити комерційні ризики; своєчасно відстежувати та швидко реагувати на зміни у маркетинговому середовищі, що забезпечить переваги над конкурентами; сформувати і підтримувати збалансований портфель бізнесу та створити позитивний імідж продукту й підприємства і, як наслідок, зміцнити ринкові позиції підприємства; постійно підтримувати зворотній зв’язок з ринком, відстежувати його реакцію на маркетингові заходи.

Важливість маркетингової інформації в управлінні підприємством зумовлює потребу модернізації маркетингової інформаційної системи відповідно до вимог сучасного ринку. Зокрема, Северин М. А. доводить необхідність виділення в рамках інформаційного забезпечення маркетингу таких складових, як комунікаційна та аналітична (Северин, 2021). Іванченко В. О. з метою підвищення ефективності функціонування маркетингової інформаційної системи в умовах зростання підприємницьких ризиків пропонує інтегрувати її у систему Big Data та Data Mining, що використовують «низку підходів і конкретних алгоритмів багатоканального генерування та опрацювання постійно зростаючих масштабів структурованих і неструктурованих даних для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, швидкого реагування бізнесу на зміни» (Іванченко, 2020, с. 46).

Таким чином, можемо констатувати, що в умовах невизначеності, необхідності оперативного виявлення змін у маркетинговому середовищі та своєчасного реагування на них зростає потреба у розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингового управління.

Висновки, обговорення та рекомендації. Дослідженням доведено, що від якості інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності залежить ефективність маркетингових управлінських рішень. Недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення призводить до труднощів достовірної оцінки маркетингового потенціалу підприємств, що, в свою чергу, стає причиною прийняття необґрунтованих рішень у сфері маркетингу.

На нашу думку, існує потреба в:

- удосконаленні моделей інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової складової системи управління підприємством, зокрема, з урахуванням

його функціональних компонентів;

- розробці методичних підходів до визначення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття маркетингових управлінських рішень;
- розробці методичних підходів до оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової складової системи управління підприємством;
- удосконаленні організаційних засад процесу прийняття маркетингових управлінських рішень.

Вирішення комплексу зазначених проблем дозволить створити умови для підвищення рівня обґрунтованості рішень та більш повно реалізувати аналітичну функцію маркетингу.

Авторські внески

Концептуалізація: Морохова Валентина

Зберігання даних: Бойко Ольга, Ковальчук Олег

Формальний аналіз: Бойко Ольга, Ковальчук Олег

Придбання фінансування: Морохова Валентина

Розслідування: Морохова Валентина, Бойко Ольга, Ковальчук Олег

Методика: Морохова Валентина

Адміністрація проекту: Морохова Валентина

Ресурси: Бойко Ольга, Ковальчук Олег

Нагляд: Морохова Валентина

Підтвердження: Морохова Валентина

Візуалізація: Бойко Ольга, Ковальчук Олег

Написання: Морохова Валентина

Список бібліографічного опису:

- 1.Бабух, І. (2021). Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21> (дата звернення 25.11.2022)
- 2.Бойко, О., & Герасимьяк, Н. (2012). Місце та роль маркетингового аналізу в процесі прийняття управлінських рішень. *Економічний аналіз*, Т. 11(2), 57-60. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%282%29__11. (дата звернення 07.12.2022)
- 3.Волкова, І. М. (2013). Інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємств аграрного сектора економіки. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: економічні науки*, 1 (6). Том 2, 112-115. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/112.pdf>. (дата звернення 25.11.2022)
- 4.Іванченко, В. О. (2020). Маркетингові інформаційні системи підприємств в умовах зростання підприємницьких ризиків. *Економічний простір*, (157), 44-47. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-8> (дата звернення 07.12.2022)
- 5.Красовська, О. Ю. (2021). Методичні підходи до аналізу результатів маркетингового дослідження. *Інвестиції: практика та досвід*, (8). 29-33. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.29> (дата звернення 10.12.2022)
- 6.Рябенко, Л. М. (2017). Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Економіка і суспільство*, (13), 1400-1407. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/234.pdf (дата звернення 15.12.2022)
- 7.Северин М. А. (2021). Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*, (12), 139-145. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.139>. (дата звернення 10.12.2022)
- 8.Черненко, О. В. (2017). Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (14), 369-374. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_58. (дата звернення 07.12.2022)
- 9.Штефаніч, Д., Братко, О., & Дячун, О. та ін. (2011). Маркетинговий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 267 с.
10. Яневич, М. М. (2013). Структура інформаційно-аналітичної системи стратегічного маркетингового управління підприємств. *Ефективна економіка*, (9). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_57. (дата звернення 21.12.2022)

References:

1. Babukh, I. (2021). Sutnist ta zmist marketynhovoho analizu: teoretychni pidkhody ta prykladni aspekty [The essence and content of marketing analysis: theoretical approaches and applied aspects]. *Economy and society*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21> (accessed 25 November 2022) [in Ukrainian].
2. Boiko, O., & Herasyiak, N. (2012). Mistse ta rol marketynhovoho analizu v protsesi pryiniattia upravlynskykh rishen [The place and role of marketing analysis in the process of management decision-making]. *Economic analysis*, Vol. 11(2), pp. 57-60. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%282%29__11. (accessed 07 December 2022). [in Ukrainian].

3. Volkova, I. M. (2013). Informatsiino-analitychne zabezpechennia marketynhovoї diialnosti pidpriemstv ahrarnoho sektora ekonomiky [Information and analytical support for marketing activities of enterprises in the agrarian sector of the economy]. *Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences*, 1 (6). Volume 2, pp. 112-115. Retrieved from : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/112.pdf>. (accessed 25 November 2022).[in Ukrainian].
4. Ivanchenko, V. O. (2020). Marketynhovi informatsiini systemy pidpriemstv v umovakh zrostannia pidpriemnytskykh ryzykiv [Marketing information systems of enterprises in conditions of growing business risks]. *Economic space*, (157), pp. 44-47. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-8> (accessed 07 December 2022).[in Ukrainian].
5. Krasovska, O. Yu. (2021). Metodychni pidkhody do analizu rezultativ marketynhovoho doslidzhennia [Methodical approaches to the analysis of marketing research results]. *Investments: practice and experience*, (8). pp. 29-33. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.29> (accessed 10 December 2022).[in Ukrainian].
6. Riabenko, L. M. (2017). Analychne zabezpechennia rozrobky i realizatsii upravlinskykh stratehichnykh rishen [Analytical support for the development and implementation of management strategic decisions]. *Economy and society*, (13), pp. 1400-1407. Retrieved from : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/234.pdf (accessed 15 December 2022). [in Ukrainian].
7. Severyn M. A. (2021). Analiz komunikatsiino-analitychnoho zabezpechennia marketynhu vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh informatyzatsii [Analysis of communication and analytical support of marketing of domestic enterprises in the conditions of informatization]. *Economy and the state*, (12), pp. 139-145. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.139>. (accessed 10 December 2022).[in Ukrainian].
8. Chernenko, O. V. (2017). Marketynhova informatsiia v upravlinni pidpriemstvom [Marketing information in enterprise management]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, (14), 369-374. Retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_58. 29 (accessed 07 December 2022). [in Ukrainian].
9. Shtefanych, D., Bratko, O., & Diachun, O. ta in. (2011). Marketynhovyi analiz [Marketing analysis]: the study guide. Ternopil: Economic Thought, 267 p. [in Ukrainian].
10. Yanevych, M. M. (2013). Struktura informatsiino-analitychnoi systemy stratehichnogo marketynhovoho upravlinnia pidpriemstv [The structure of the information and analytical system of strategic marketing management of enterprises]. *Efficient economy*, (9). Retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_57. (accessed 21 December 2022). [in Ukrainian].

Дата подання публікації 19.01.2023 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-6>

МЕНЕДЖМЕНТ

JEL Classification: M31; M37

- Вавдіюк Наталія, д.е.н., професор
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9100-3722>
n.vavdiuk@lntu.edu.ua
 Nataliia Vavdiuk, Doctor of Economics Science, Professor
<https://orcid.org/0000-0001-9100-3722>
n.vavdiuk@lntu.edu.ua
Lutsk National Technical University
- Корецька Наталія, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>
nataliya.koretska@gmail.com
 Nataliia Koretska, PhD in Economics, Associate Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>
nataliya.koretska@gmail.com
- Ковальчук Надія, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7621-5882>
pnnp@lntu.edu.ua
 Nadiia Kovalchuk, PhD in Economics, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0001-7621-5882>
Lutsk National Technical University
pnnp@lntu.edu.ua
- Гаврилюк Роксолана, здобувач ОНП «Менеджмент»
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0009-0009-8621-3632>
ukrajinochka@gmail.com
 Roksolana Gavrylyuk, student ONP «Management»,
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0009-0009-8621-3632>
ukrajinochka@gmail.com

RETROSPECTIVE STRATEGIC ANALYSIS OF LNTU BRAND MANAGEMENT

Universities carry out educational activities in competitive conditions, and the growth of the value of the HEI brand will depend on its reputation. The potential for growth in the value of the HEI brand will include a decrease in overall competition; enhancing image and prestige; increase in financial resources; achieving the mission; achievement of the development strategy. Nowadays, there are many universities and colleges that manage their own brands to gain a competitive advantage. The increase in the number of new educational products leads to increased competition in the market of educational services. This requires higher education institutions to form brand management tools for the purpose of developing higher education in accordance with consumer needs and requests and maintaining communication with the audience. The article examines the problems of brand management in higher education institutions. The relationship between the volume of enrolled students for study, financial income received from payment for educational services and the value of the OP brand was determined. The sub-brands of EP LNTU were distributed and a matrix of their positioning was formed. It has been established that the brand management of higher education institutions depends on the chosen strategy, and the effectiveness of strategy implementation depends on the evaluation of brand perception and vice versa. Strategic alternatives for managing OP sub-brands at LNTU (selective brand; prestigious brand; affordable brand; dead-end brand) and brand management tactics are proposed.

Keywords: brand management, brand strategies, brand evaluation methods.

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛНТУ

Університети здійснюють освітню діяльність у конкурентних умовах, а зростання вартості бренду ЗВО буде залежати від його репутації. Потенціал зростання вартості бренду ЗВО міститиме зменшення загальної конкуренції; посилення іміджу та престижу; збільшення фінансових ресурсів; досягнення місії; досягнення стратегії розвитку. Нині налічується багато університетів та коледжів, які управляють власними брендами, щоб отримати конкурентну перевагу. Зростання кількості нових освітніх продуктів призводить до посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг. Це вимагає від ЗВО формування інструментів управління брендом з метою розвитку вищої освіти відповідно до споживчих потреб та запитів та підтриманням комунікації з аудиторією. У статті розглянуто проблеми бренд-менеджменту в ЗВО. Визначено залежність між обсягом залучених студентів на навчання, отриманих фінансових нахождення від оплати за освітню послугу та вартістю бренду ОП. Розподілено суббренди ОПП ЛНТУ та сформовано матрицю їх позиціонування. Встановлено, що бренд-менеджмент ЗВО залежить від обраної стратегії, а ефективність реалізації стратегії від оцінки сприйняття бренду і навпаки. Запропоновано стратегічні альтернативи управління суббрендами ОП в Луцькому НТУ (вибірковий бренд; престижний бренд; доступний бренд; тушовий бренд) та тактики бренд-менеджменту.

Ключові слова: бренд-менеджмент, стратегії бренду, методи оцінки бренду.

Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks. Higher education belongs to the sphere of service provision, therefore, all principles of branding educational services can be applied to institutions of higher education (hereinafter, higher education institutions). At the same time, the consumers of educational services are students, and the beneficiaries are employers and public organizations.

HEI brand management is an innovative type of management that includes functions, methods for forming brand architecture and implementing brand strategies. It is the effective HEI brand management system that makes it possible to increase the level of brand capitalization, its value, increase self-financing reserves, and strengthen the image and prestige. And taking into account the fact that in Ukraine students choose their future institution of higher education based on prestige, evaluation and interpretation of information about it, the objectification and monetization of the academic reputation of higher education institutions as a brand are still relevant today.

Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated. Research on branding issues was carried out by domestic and foreign scientists: D. Aaker, J. Alba, D. Arnold, L. Arpan, S. Blain, L. Volkova, V. Domnin, G. Karl, K. Keller, D. Klyuchko, S. Levy, D. Ogilvy, A. Rainey, J. Ritchie, R. Rueckert, J. Sullivan, R. Srivastava, N. Tarasova, A. Chatopadhyay, A. Shocker, et al. Thus, scientists have formed the concept of a brand, defined the functions of a brand, and the main branding strategies. However, the issues of increasing the effectiveness of the implementation of the brand management strategy of the educational institution and the formation of metrics for evaluating its effectiveness remain unexplored.

Objectives of the article: to consider the theoretical foundations of the brand management of HEI; determine the impact on the value of the EP brand; to form a matrix of positioning of EP sub-brands in LNTU; to form strategic alternatives for managing EP subleases in LNTU.

The philosophy of the LNTU brand is based on the ideology of consumption: a clear understanding of the meaning of the brand in the market. HEI has a well-designed logo, which graphically depicts the central building of the university, the flag of Ukraine with the Latin inscription "Docendo discimus", which translates as "Teaching - let's learn". The university brand combines history, information about famous graduates, discoveries and achievements made within its walls, etc. Thus, the brand carries a certain promise to the target audience.

Among the target audience of LNTU, we will single out: students (existing and potential applicants); parents of students; university administration; professors and teaching staff and other employees (librarians, technical staff); employers; HEI-competitors; intermediary structures in the market of educational products and services (employment services, labor exchanges, associations of educational institutions, etc.); services for employment and population employment; authorities.

The university trains specialists at 7 faculties, to which 35 departments are subordinate. Educational activity is carried out under the valid license of the Ministry of Education and Science of Ukraine (series of AE No. 527292 dated 02.10.2014) at the first (bachelor's) level; second (master's) level; third (educational and scientific) level.

From October 31 to November 14, 2018, a survey was held at the LNTU, in which first-year students (those enrolled on the basis of the PZSO, on the basis of the diploma of a junior specialist and the first year of the master's degree) took part, regarding their motivation to study and the perception of the Lutsk brand NTU. The general population of respondents was 1,521 people, the sample was 608 people (Fig. 1), which made up the percentage of the general population in the amount of 39.77%. The confidence probability is 0.99, the theoretical statistical error is 0.041, the confidence probability = 0.95, and the theoretical statistical error is 0.031. The sociopolis.ua service was used for the calculation.

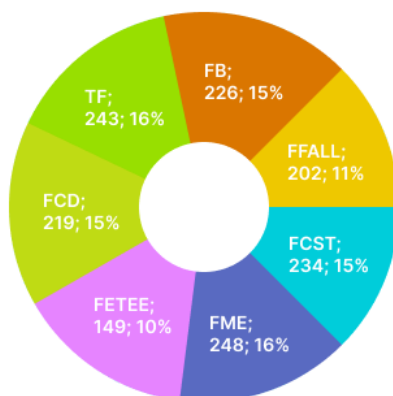


Fig. 1. The share of surveyed first-year students

Note. Formed based on survey results

Out of 1521 first-year students, 608 were interviewed, which is 40% of the total population.

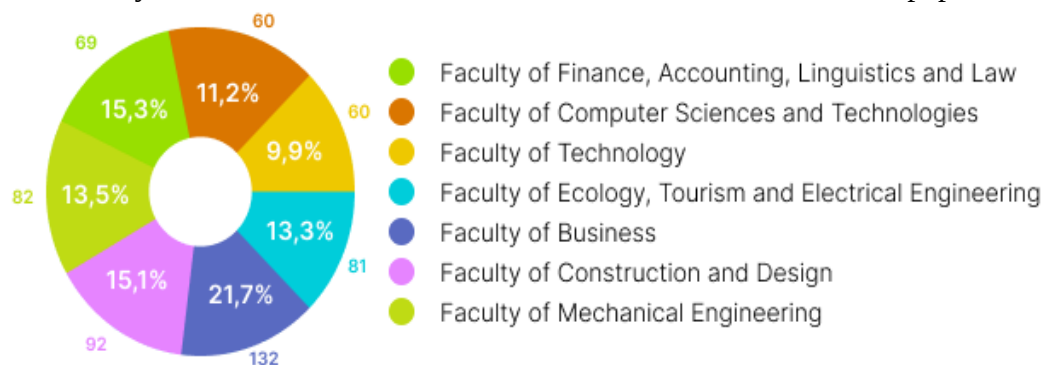


Fig. 2. The share of surveyed first-year students by majors of LNTU

Note. Formed based on survey results

The answer to the question about the beginning of the search for a university, a faculty for study allows you to get a judgment about how long applicants consider making a decision about entering a higher education institution (fig. 3).

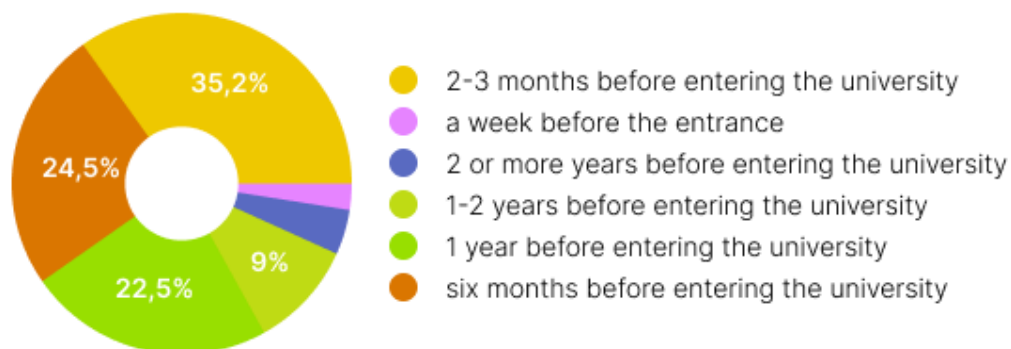


Fig. 3. The share of answers regarding the search for a university, faculty for study
Note. Formed based on survey results

From the data in figure 3, we can conclude that future students most often actively collect information about LNTU within a year - 22.5%, six months - 24.5%, and 2-3 months before the start of submitting documents - 35.2%, a long period studying the HEI brand as a place for learning. Based on the following answer, we will evaluate the relationship to the cost of the educational service and the priority of choosing sources of its financing (fig. 4).

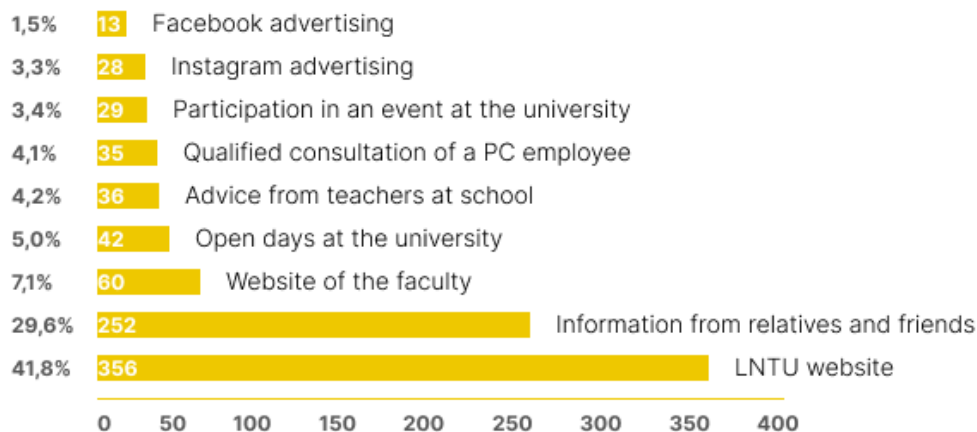


Fig. 4. The value of the tuition fee
Note. Formed based on survey results

As we can see, more than 56% of the respondents study on a budget form of education, and for 24%, the amount of payment for education plays the main role, but not the key one. This shows that for students it is not so much the price that is important as the quality of education, which are also components of the LNTU brand.

Figure 5 shows the main sources of obtaining information about the university as a brand: the university website (41.8%), parents, relatives, friends (29.6%). 27.8% of students have parents who studied at LNTU, and 57.9% have friends.

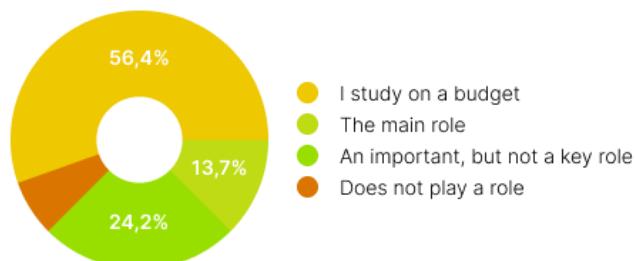


Fig. 5. Sources of obtaining information about the university as a brand
Note. Formed based on survey results

At the same time, half of the respondents (51.2%) noted that they made decisions together with their parents regarding the choice of university. This was especially observed when choosing a specialty and EP. The ability to work and receive funds, prestige and the opportunity to study on a budget - these factors most influenced the choice of a specialty as a sub-brand of LNTU.

A positive characteristic of the brand of LNTU is the expansion of the list of specialties - sub-brands, because the majority of students (17.8%) noted that it was the presence of the desired specialty for them that became decisive when choosing a higher education institution. In addition, young people note the convenient geographical location of the university (13.9%), the availability of budget funding (12.3%), the quality of education (9%), the opportunity to obtain a promising education (8.5%), and the opportunity to study and train abroad (7.4%).

Let's determine the level of loyalty to the choice of HEI and sub-brands (fig.6).

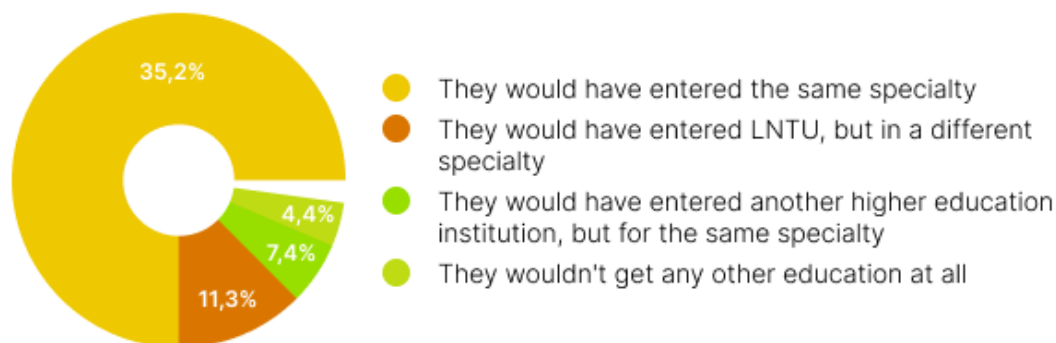


Fig. 6. Evaluation of loyalty to the LNTU brand and sub-brands

Note. Formed based on survey results

When asked about re-entering the LNTU for the same specialty, 85.5% of respondents would choose the LNTU, and 74.5% would choose the same specialty or EP.

It has been proven that the higher the degree of prestige of the EP educational service, the higher the level of profitability will be. Table 8 shows the profitability indicators for EP sub-brands at the LNTU at the beginning of the 2018-2019 academic year.

It was established that the highest level of potential income from payment for educational services has: 192 Construction and civil engineering - 8.7%; 133 Industrial engineering - 7.2%; 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity and 122 Computer science - 5.8%, respectively; 131 Applied mechanics - 5.5%; 141 Power engineering, electrical engineering and electromechanics and 073 Management – 5.2%, respectively; 071 Accounting and taxation – 4.7%; 275.03 Transport technologies (on road transport) - 4.6%; 123 Computer engineering - 4.3%. The lowest level of potential income from payment for educational services has: 113 Applied mathematics - 0.43%; 152 Metrology and information and measurement technology - 0.46%.

EP sub-brands have a slightly higher value of potential income in LNTU: 035.10 Philology (applied linguistics), 125 Cyber security, 205 Forestry, 232 Social security, 191 Architecture and urban planning. It is worth noting that the indicated specialties were opened recently at the LNTU and are not accredited for the first and second educational levels, but they demonstrate a positive trend in obtaining funds for the educational services provided.

To develop a brand positioning strategy, we will form a sub-brand positioning matrix of the LNTU according to the 2nd indicators (Fig. 7): the degree of prestige of the educational service in the market segment and the relative market share occupied by the EP sub-brand.

All points of one-dimensional space can be specified by one number at the selected origin. The matrix of positioning of EP sub-brands is possible according to the following distribution: (8; 8). A mandatory element of the coordinate system in the positioning matrix of EP subbrands is the origin of coordinates - the point from which distances are counted - 0. Another mandatory element is a unit of length, which allows you to calculate distances that will indicate that EP belongs to the squares of subbrand strategies. For a two-dimensional space that will characterize the quadrants:

- with the points $x(0;2)$ and $y(0;2)$ a situation of a dead end brand is possible;

- with the points $x(0;2)$ and $y(2;8)$, a selective brand situation is possible;
- with the points $x(2;8)$ and $y(0;2)$, the situation of the available brand is possible;
- with the points $x(2;8)$ and $y(2;8)$ the situation of a prestigious brand is possible.

So, the matrix provides four options for positioning strategies of EP sub-brands in LNTU: selective brand; prestigious brand; available brand; dead end brand. In the future, the analysis should also take into account the average level of growth of the contingent according to the EP (ROS): for a selective brand, it will be from 15 to 20%, for a prestigious brand - more than 20%, for an affordable brand - 5-10%, for a dead-end brand - less than 5%.

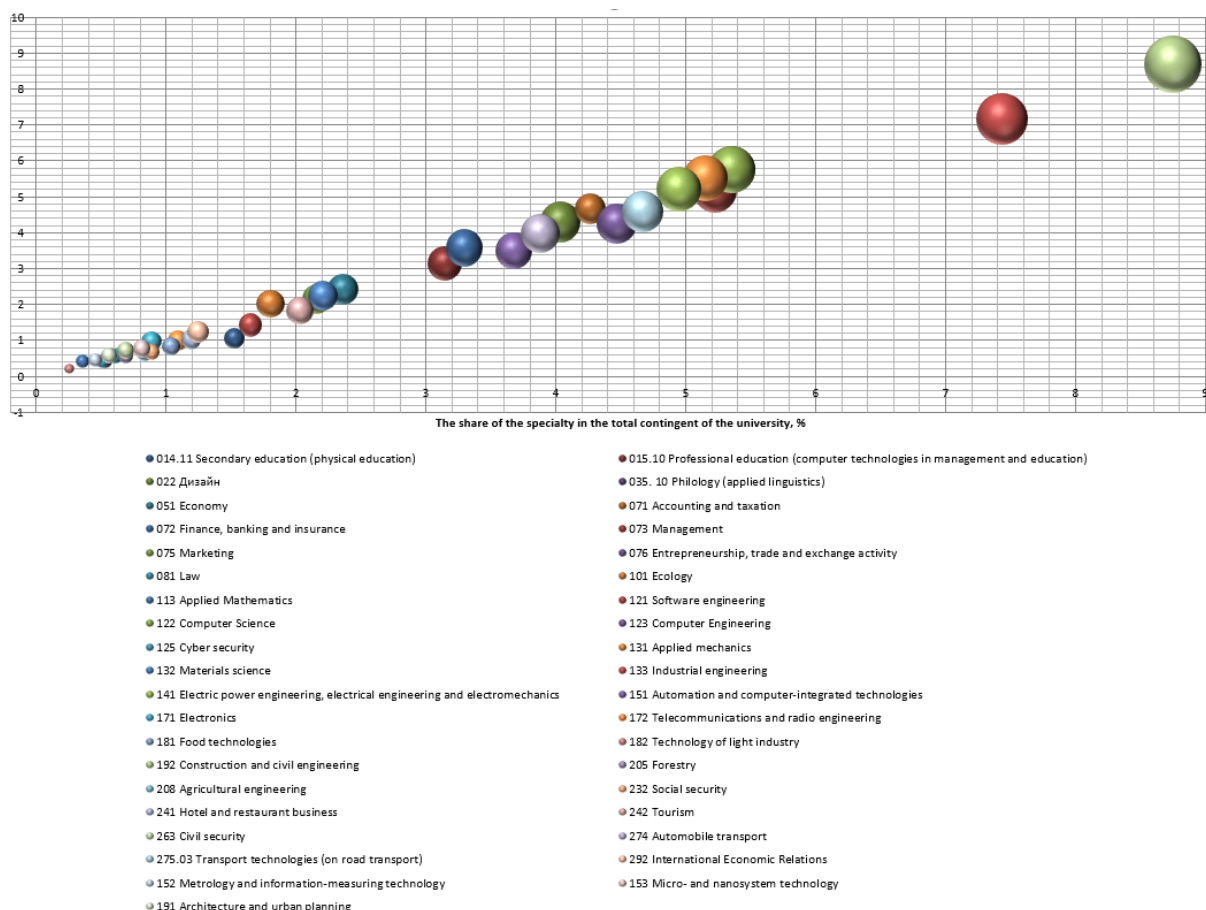


Fig. 7. Matrix of positioning of EP sub-brands in LNTU

Note. Formed by the authors

According to the results of the distribution of EP sub-brands in LNTU, the largest number of them is concentrated in the dead-end and successful brand quadrants, several EPs belong to the quadrants of selective and affordable brands. With the increase in the number of students enrolled in studies and the financial income received from payment for the educational service, the value of the EP brand and the prestige of the educational service of higher educational institutions will increase, which will lead to an increase in the value of the higher education brand and vice versa.

Depending on the obtained results of the research on sub-brands to strengthen the corporate strategy of brand management of LNTU, we will form appropriate strategies (Fig. 8; 9):

- if the degree of prestige of the educational service is low, and the relative market share is high, then the LNTU sub-brand is available;
- if the degree of prestige of the educational service is high, and the relative market share is low, then the sub-brand of LNTU is selective;
- if the degree of prestige of the educational service and the relative market share are low, then the sub-brand of LNTU is a dead end;

– if the degree of prestige of the educational service and the relative market share are high, then the sub-brand of LNTU is prestigious.

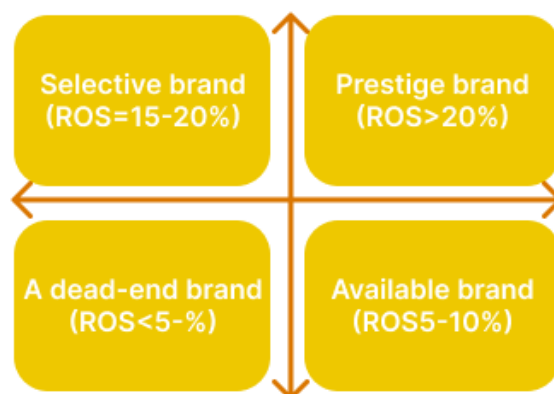


Fig. 8. Matrix of positioning of EP sub-brands in LNTU

Note. Formed by the authors

The relative share of the educational services market occupied by the EP sub-brand at LNTU affects the profitability of the educational service in different ways and depends on its prestige. The higher the degree of prestige of the educational service, the higher the level of profitability. Figure 9 shows four options for positioning strategies: selective brand strategy; prestige brand strategy; affordable brand strategy; a strategy for exiting a dead-end brand.

Prestige level of educational service, %	y(2;8)	101 Ecology Selective brand strategy	192 Construction and civil engineering; 133 Industrial engineering; 122 Computer science; 131 Applied mechanics; 073 Management; 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity; 141 Power engineering, electrical engineering and electromechanics; 275.03 Transport technologies (on road transport); 071 Accounting and taxation; 151 Automation and computer-integrated technologies; 274 Road transport; 123 Computer engineering; 022 Design; 072 Finance, banking and insurance; 015.10 Professional education (computer technologies in management and education) Prestige brand strategy
	y(0;2)	182 Technology of light industry; 113 Applied mathematics; 125 Cyber security; 152 Metrology and information-measuring technology; 205 Forestry; 191 Architecture and urban planning; 263 Civil security; 153 Micro- and nanosystem technology; 232 Social security; 181 Food technologies; 172 Телекомунікації та радіотехніка; 171 Electronics; 241 Hotel and restaurant business; 014.11 Secondary education (physical education); 121 Software engineering; 292 International economic relations A strategy for exiting a dead-end brand	051 Economics; 075 Marketing 132 Materials science; 242 Tourism Affordable brand strategy
		(0;2)	(2;8)
Relative market share of educational services, %			

Fig. 9. Matrix of positioning of EP sub-brands in LNTU

Note. Formed by the authors

The strategy of exiting a dead-end brand is focused on setting a low price for a small share of the consumer market. It contains alternative tactics: closing recruitment to the EP and exiting the market of educational services; low prices; repositioning or rebranding of the EP sub-brand.

The implementation of the selective brand strategy is expedient with the use of high price tactics; target marketing; innovative approaches in promotion. If the implementation of the selective sub-brand strategy of EP is focused on the high quality of the provision of educational services and a small market share, then the desire to increase the market share by reducing the price is dangerous. The best pricing strategy for such a brand is to follow the price leader and maintain a high price. In

addition, it is necessary to constantly introduce innovations in combination with niche marketing: to attract a small number of students and work on maintaining a high degree of their loyalty in order to become a leader in the sub-segment. Important for such brands is their positioning as innovative educational products, for which applicants and students will be ready to pay a high price.

Strategies of a prestigious brand: innovative approaches in education; high market entry barriers; compliance with the "price-quality" ratio. Consumers of prestigious EP sub-brands are characterized by a high degree of loyalty and willingness to pay high prices, provided that innovations are aimed at improving the attributes of the educational service, which is the main source of value for them. Therefore, an important element for the implementation of the strategy of prestigious sub-brands is a justified price. Innovations become the main element that will help the EP sublease maintain a competitive position. The introduction of new EPs can help maintain the loyalty of existing students and attract new ones. Risks: the prestigious EP sub-brand may lose consumer loyalty if the price of the educational service rises without offering new value to the applicant or the innovation process slows down too much. In addition, the situation in the market of educational services may change, and a prestigious educational service with old educational and professional characteristics will not meet the expectations of consumers.

One of the important points is the price interval between the strategies of the prestigious and affordable brand. If the price gap between the brands is significant enough, then there is a high probability that another competitor with an average price will appear in this market. In such a situation, applicants and students will be more loyal to an expensive brand if its price does not exceed the price of an affordable brand too much.

The strategy of an affordable brand is implemented at an attractive price and is aimed at capturing a large part of the market. Such a strategy should be implemented with low price tactics; unprofitable leader. It is necessary to determine the target audience of applicants and implement niche marketing tools. The increase in the prestige of the educational service under the EP will make it possible to obtain significant income from the volume of services provided, increase profitability due to the increase in the value of the sub-brand for the target segment, brand management tactics of the LNTU (table 2).

Table 2. Brand management tactics of LNTU

Tactics	Types	Features of implementation	Recommended for sub-brand
1. By nature of participation	Active; passive	The method of participation and the level of involvement in the organizational process	Strategy of active participants
2. By types of events	Scientific; Career orientation; Festive; Social and cultural; Reputational	The main purpose for which events are organized	Application of each species to maintain a balance between scientific and recreational activities.
3. By the method of promotion on the Internet	Social networks; sending an invitation letter	Internet technologies; Social websites (Facebook, Google+, Instsgrame) and sending invitation letters are the most economical and effective methods of promotion	It is recommended to pay more attention to advertising in social networks, to actively update information
4. By method of profit management (financing)	welfare maximization; maximization of market value; support of competitiveness; ensuring liquidity and solvency; support of an acceptable level; self-financing	Profit is not a direct object of event management, because its absolute value depends on changes in the absolute values of other financial indicators of the economic activity of the HEI, its income and expenses	It is advisable to apply a strategy of maintaining an acceptable level of self-financing
5. By payment methods	Free; Paid	Self-financing, paid events	Setting the optimal price

Note. Compiled by the authors

Therefore, various tactics can be used to promote the brand of LNTU on the market of educational services, the choice of which will depend on the option of positioning strategies, as well as on the budget planned for the implementation of all these activities.

Conclusions. Therefore, the brand management of the HEI includes the activity of creating long-term commitment to the institution based on joint influence on the consumer in order to stimulate the rise of its prestige. At the same time, the attributes of the HEI brand are a set of sensory characteristics that allow to identify the brand, as well as influence the consumer who had contact with this brand, and their main feature is the ability to appeal not only to rational thinking, but also to subconscious ideas, associative connections connections, ensuring memorization and awareness of the main attributes of the HEI brand, expanding the field of influence of its archetypes.

It has been established that the value of the EP brand will increase with the increase in the number of students enrolled in studies and the financial income received from payment for the educational service, and vice versa. The relative share of the educational services market occupied by the EP sub-brand at LNTU will affect the profitability of the educational service in different ways and will depend on its prestige and demand among applicants. According to the results of the distribution of EP sub-brands in LNTU, the largest number of them is concentrated in the dead-end and successful brand quadrants, several EPs belong to the quadrants of selective and affordable brands.

HEI brand management depends on the chosen strategy, and the effectiveness of strategy implementation depends on the evaluation of brand perception and vice versa. The brand management strategy of LNTU is a corporate strategy combined with several individual sub-brands. Accordingly, it is advisable for LNTU to use a corporate brand in terms of brand width, and a classic brand in terms of brand length of LNTU, which will contribute to the formation of high trust in the brand. The depth of the brand for LNTU is a national brand, which will allow to reduce marketing costs, achieve significant savings while increasing the scope of providing educational services. Depending on the obtained results of the research on subleases, it is possible to form appropriate strategies to strengthen the corporate strategy of brand management of LNTU. Strategic alternatives for managing EP sub-rents at LNTU (selective brand; prestigious brand; affordable brand; dead-end brand) and brand management tactics are proposed.

Author contributions

Conceptualization: Nataliia Vavdiuk
 Data storage: Nadiia Kovalchuk
 Formal analysis: Nataliia Koretska
 Acquisition of financing: Nadiia Kovalchuk
 Investigation: Nataliia Koretska
 Methodology: Nataliia Vavdiuk
 Resources: Roksolana Gavrylyuk
 Supervision: Nataliia Vavdiuk
 Confirmation: Nadiia Kovalchuk
 Visualization: Roksolana Gavrylyuk
 Written by: Nataliia Koretska

Reference:

1. Arnold D., (1992), The Handbook of Brand Management, Century Business, London.
2. Afanasyev A. Yu. Why are brands needed in education? Management in education. 2012, No. 1. P. 11–15.
3. Bock D.E., Poole S.M., & Joseph, M. (2014). Does branding impact student recruitment? A critical evaluation. Journal of Marketing for Higher Education, 24(1), 11–21.

Publication submission date 11.01.2023.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-7>

JEL Classification: B41; C38; O32

- Вавдіюк Наталія, д.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9100-3722>
n.vavdiuk@lntu.edu.ua
 Nataliia Vavdiuk, Doctor of Economics Science, Professor
<https://orcid.org/0000-0001-9100-3722>
n.vavdiuk@lntu.edu.ua
 Luts'k National Technical University
- Корецька Наталія, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>
nataliya.koretska@gmail.com
 Nataliia Koretska, PhD in Economics, Associate Professor
 Luts'k National Technical University
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>
nataliya.koretska@gmail.com
- Констанкевич Ігор, здобувач ОНП «Менеджмент»
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8836-4401>
up.ihor@gmail.com
 Ihor Konstankevych, student ONP «Management»
 Luts'k National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8836-4401>
up.ihor@gmail.com
- Третяк Олена, здобувачка ОНП «Економіка»
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2252-0360>
o.tretyak777@gmail.com
 Olena Tretiak, student ONP «Economics»
 Luts'k National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-2252-0360>
o.tretyak777@gmail.com

METHODOLOGY OF SWOT ANALYSIS OF DIGITAL EDUCATIONAL ACTIVITIES OF LNTU

The article substantiates the application of the SWOT analysis method in the digital educational activity of higher education institutions, the main stages of its implementation are given. A strategic analysis of digital educational activities of LNTU in the market of educational services was carried out. The strategy and tactics of LNTU have been formed. In the methodology of the study, a mixed method of SWOT analysis was used, and a method of stratified random sampling was used. The sample of the study consisted of teachers, students of education who study at the educational levels of bachelor, master, Doctor of Philosophy. Survey and interview techniques were used to collect data. Questionnaire data were numerical and interview data were descriptive. Therefore, the research required the use of a mixed method, that is, both quantitative and qualitative methods. Hypotheses about the normal type of distribution of the sample of respondents were tested. At the significance level $\alpha=0.05$, the null hypothesis H_0 was tested – that the general population of the sample is distributed according to the normal law against the competing hypothesis H_1 that it is not distributed according to it. Testing of the hypothesis according to the χ^2 , As and Ex, Pearson criteria confirmed the proof of the hypothesis, the distribution of the sample according to the normal law.

Keywords: digital management, strategies, methodology of scientific research, SWOT analysis method.

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЦИФРОВОЇ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛНТУ

У статті обґрунтовано застосування методу SWOT-аналізу в цифровій освітній діяльності ЗВО, наведено основні етапи його проведення. Проведено стратегічний аналіз цифрової освітньої діяльності ЛНТУ на ринку освітніх послуг. Сформовано стратегію та тактики ЛНТУ. У методології дослідження використовувався змішаний метод SWOT-аналізу, була використана методика стратифікованої випадкової вибірки. Вибірка дослідження складалась з викладачів, здобувачів освіти, які навчаються за освітніми рівнями бакалавра, магістра, доктора філософії. Для збору даних використовувалася методика опитування та інтерв'ю. Дані анкети були в цифрах і дані інтерв'ю були описовими. Дослідження вимагало використання змішаного методу, тобто як кількісних, так і якісних методів. Здійснено перевірку гіпотез про нормальний вид розподілу вибірки опитуваних. На рівні значущості $\alpha=0,95$ перевірено нульову гіпотезу H_0 – про те, що генеральна сукупність вибірки розподілена за нормальним законом проти конкуруючої гіпотези H_1 про те, що вона по ньому не розподілена. Перевірка гіпотези за критеріями χ^2 , As і Ex, Пірсона засвідчила доведення гіпотези, розподіл вибірки за нормальним законом.

Ключові слова: цифровий менеджмент, стратегії, методологія наукового дослідження, метод SWOT-аналізу.

Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks. Higher education, both basic and higher at the second and third levels, plays an important role in the development of human capital, which increases the economic, social and political status of the country in the world. Higher education is a better investment than any other alternative. Higher education plays an important role in the economic and social development of the country. Higher education not only contributes to the socio-economic development of the individual and the country, but at the same time has many advantages for human life and development. Higher education provides greater opportunities for career growth, improves the quality of life, ensures a high social status, the development of knowledge and skills, and a decrease in the unemployment rate.

R. Balamuralikrishna, B. Bell, W. D. Guth, S. Dawes, J. C. Dugger, C. Danka, C. R. Andrews, A. Cresswell, D. Connelly, C. R. Christensen, A. Kesten, M. LaVigne, E.P. Laird, S. E. McLaurin, S. Nath, J. Ruda, S. Simon, C. Smith, et al. believe that an effective strategic analysis of an educational institution creates the basis for the formation of a strategy and tactics for the development of higher educational institutions, its structural unit, educational program, etc. The numerous challenges of determining the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the activity of HEI require improvement of strategic management.

LNTU has the potential to promote higher education in the country, because more than 150 educational programs are offered, but there is a need for analysis and information to form management decisions for future improvements in the educational activities of LNTU. The main function of strategic planning is to understand the situation with the help of SWOT analysis. SWOT analysis plays a fundamental role in strategic planning.

For the development and progress of the country, the quality of higher education is a basic element. To improve the quality of higher education in Ukraine, it is advisable to carry out educational and scientific activities of higher education institutions on a permanent basis. Each institution has certain strengths and at the same time has weaknesses. Each institution also has certain opportunities and also faces certain threats. This requires a SWOT analysis.

Objectives of the article: conducting a SWOT analysis of higher education and the activities of the Lutsk National Technical University of Ukraine.

SWOT analysis is used for any strategic planning activity that may affect future financial, planning and management decisions of LNTU. That is why SWOT analysis is used with strategic planning and is considered as one of the success factors in the strategic planning process of LNTU. The strategic planning process is a tool in developing a strategic plan and finding a competitive advantage and place in the educational services market.

Therefore, a questionnaire and an interview schedule were developed for this purpose. The most reliable and relevant sources were acquirers and teachers, stakeholders were included in the research population. The research sample was divided into strata groups, that is, applicants, teachers and employees, stakeholders.

Collection and analysis of data, formation of a set of tools in accordance with the needs of the research. The questionnaire consisted of two parts. Part 1 — socio-demographic characteristics of the respondents, such as the gender of the respondent, teachers, departments. These characteristics served as moderating variables. The second part contained answers on a Likert scale about factors about strengths, weaknesses, opportunities and threats of the SWOT analysis of LNTU activities. A Likert scale was used to determine respondents' views as strongly agree (4), agree (3), not sure (2), disagree (1), and strongly disagree (0). An interview was conducted with teachers/employees, stakeholders to learn about the specifics of educational activities for the purpose of SWOT analysis. For data on a five-point Likert scale, results for a mean (M) above 3 were considered significant [1-5].

A stratified random sample was formed from the total sample of N=5758 people, i.e., 5266 applicants and 447 teachers, 45 stakeholders, and then a sample of 4607, i.e., 4212 students and 357 teachers, 42 stakeholders. The estimate of the mean deviation s coincides with the mean squared deviation (δ). The coefficient of variation (v) is a measure of the relative dispersion of population values: it shows what fraction of the average value of this quantity is its average dispersion. Since $v \leq 30\%$, the sample population is homogeneous, and the variation is weak. The calculated coefficient of variation is less than 30%, so it allows us to conclude that the studied population of respondents regarding the educational activities of LNTU is homogeneous. Hypotheses about the normal type of distribution of the sample of respondents were tested. At the significance level $\alpha=0.95$, the null hypothesis H_0 was tested – that the general population of the sample is distributed according to the normal law against the competing hypothesis H_1 that it is not distributed according to it. Testing of the hypothesis according to the χ^2 , As and Ex, Pearson criteria confirmed the proof of the hypothesis, the distribution of the sample according to the normal law. The obtained results can be trusted. This shows that the SWOT analysis of the educational activity of LNTU will be reliable based on the results of the survey.

The perceptions of the respondents regarding the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the educational activity of LNTU were studied. The percentages, mean and standard deviation values were calculated to help draw a conclusion regarding the evaluation of the educational performance of LNTU. The results of the analysis are given in the tables.

Table 1 presents the analysis of processed data on the assessment of the strengths of LNTU.

Table 1. Internal characteristics of LNTU as strengths

Statement	Mean value	Standard deviation
LNTU is one of the largest number of applicants and has a positive image in the region	3.88	1.27
LNTU provides the educational process through innovative educational materials	3.12	1.14
LNTU provides a favorable environment for digitalization of the teaching and learning process	3.20	1.16
LNTU promotes the development of non-formal and informal education	3.42	1.12
LNTU has a professional teaching staff	3.32	1.27
LNTU provides access to education to everyone who has passed the relevant external examination or test	3.88	1.13
The head and guarantors of educational programs at LNTU are competent and experts in the field of research	3.72	1.05
Buildings of LNTU have a safe and proper environment for learning	3.89	1.03
LNTU interacts with teachers to guide and supervise the educational process and involves stakeholders for this purpose	3.67	1.33
LNTU has proper administration. control and balance of power by levels and links of management	3.14	1.32

Note. Compiled based on the results of a questionnaire.

Sorted factors for assessing the internal strengths of LNTU according to the results of the evaluation of applicants include: growth rate of the number of applicants, positive and recognizable brand (M=3.88, StdDev=1.27), availability of both offline and online training, methodical materials,

re-enrollment of the results of informal education, high-quality content of educational materials, relevant to the requirements of the labor market (teaching aids, including electronic ones, cases, trainings, conferences, debates, seminars and laboratory classes, etc.) ($M=3.12$, $StdDev=1.14$), provision of a favorable environment for digitalization of teaching and learning processes ($M=3.20$, $StdDev=1.16$). Among the means of learning based on digital technologies, the informational Internet is most often used - resources for implementation - 62%. In second place (48% of respondents) are electronic educational publications. The rest of the respondents (42%) pointed to educational sites; 30% - for educational platforms.

Thanks to the organization of digital educational activities, the flexibility and efficiency of the educational process is ensured, which can be carried out with the help of video or teleconference in the event of increased quarantine requirements or the impossibility of staying at the university due to military operations. Blended learning increases the flexibility of time and place of learning and allows learning from a safe location for the learner and teacher.

LNTU promotes the receipt and recognition of the results of informal and informal education, which is obtained and does not involve the awarding of state-recognized educational qualifications by education level, but can end with the awarding of partial educational qualifications and their re-enrollment in LNTU in accordance with program learning outcomes ($M=3.42$, $StdDev=1.12$), the perceived usefulness of high competence of employees and teachers ($M=3.32$, $StdDev=1.27$), educational and laboratory buildings of LNTU have a safe and proper environment for learning, the buildings are renovated, well-maintained, have green areas, equipped bicycle paths ($M=3.89$, $StdDev=1.03$), interaction with teachers, management, stakeholders, as well as with scientists of other higher education institutions to improve the quality of the educational process is monitored ($M=3.67$, $StdDev=1.33$), proper administration, control and balance of power by levels and levels of management ($M=3.94$, $StdDev=1.32$).

Therefore, according to the results of the evaluation, LNTU has high values in terms of the evaluated internal characteristics, as strengths. A slightly lower score was obtained for: provision of the educational process using innovative educational materials, proper administration, control and balance of power by levels and levels of management. And statements about ensuring the safety of the educational environment, the competence of teachers, and the availability of digital learning are highly appreciated by students at all levels of higher education. The average score for other statements also shows that the respondents agreed that LNTU has strengths in terms of providing an environment for research, positive interaction and motivation to study.

Most of the interviewees noted that among the main shortcomings of the educational activities of LNTU is that it is difficult to provide timely access according to the schedule to students who live in remote areas where there is no Internet and who are forced to do so due to the pandemic, etc. reasons for being there, slow connection ($M=2.73$, $StdDev=1.13$), respondents also identified available learning facilities regardless of location as an opportunity. Using a single method of teaching, learning, data security limits the number of acquirers who can access the information. If such information can be hosted in a blended learning system, learners can easily access it anytime, anywhere.

Table 2 shows the internal characteristics of LNTU as weaknesses according to the results of the evaluation of applicants.

Most of the students have not sufficiently mastered digital skills and/or they do not have the funds to purchase technical support ($M=2.73$, $StdDev=1.13$), the difficulty of understanding the process of organizing distance learning ($M=2.78$, $StdDev=1.17$). Not all students have a personal computer or laptop, and not all have access to the Internet through a computer. Therefore, for 76% of respondents, it is the smartphone that provides access to information and replaces other digital devices.

Students of education do not fully understand the educational material, do not pass it through their own consciousness, only superficially review the information that is necessary to answer the questions, voice it, barely running their eyes over the device screen, abuse ready-made answers from the network, depriving themselves of the opportunity to think independently and initiative According to scientific and pedagogical workers, this approach does not ensure the optimal development of

critical thinking, does not allow the realization of mental operations of analysis and synthesis, does not teach students to generalize and draw conclusions.

Regarding the weaknesses of the organization of the educational process, the respondents stated that: blended learning depends on an Internet connection, which makes it difficult to access it, while slow Internet availability makes it difficult to download course materials. Another problem is the insufficient number of computers per collector.

Table 2. Internal characteristics of LNTU as weaknesses

Assertion	Mean value	Standard deviation
Applicants do not have timely access to educational materials, miss deadlines for submitting assignments	2.78	1.34
Most of the applicants do not have enough digital skills and are not technically equipped	2.73	1.13
The difficulty of understanding the process of organizing distance learning for applicants	2.78	1.17
Deterioration of team interaction between teachers and learners during distance learning	3.13	1.16
Lack of experience of teachers in managing digital learning	2.82	1.15
The stress and limited workload of teachers does not allow spending more time with research students	2.36	1.12
High investment costs for digitalization of the educational process	2.96	1.18

Note. Compiled based on the results of a questionnaire.

The process of conducting online tests is completely dependent on technology, which may or may not be available to all students. LNTU applicants need to improve their digital skills, as not all students can access and adapt to online learning components due to a lack of IT skills and knowledge. Other factors include learning environment, ease of use, usefulness, user-friendly interface, slow awareness and adaptation, self-directed learning, and quality content of educational components. Some of the weaknesses identified include: dependence on internet connection, stress when special assignments are given, resistance of some students and teachers to adopt new technologies, lack of awareness about the implementation of blended learning. Educators explained that this happens precisely because with the help of digital technologies they quickly receive the information necessary for the implementation of educational activities, but they are not sure that the information received in such an urgent mode becomes knowledge or contributes to the development of the necessary competencies.

Most learners indicated that the relationship between teachers and learners might deteriorate offline due to the loss of direct communication and collaboration ($M=3.13$, $StdDev=1.16$). There is a high risk of reduced face-to-face social interactions, students may feel isolated from live social interaction.

Lack of experience of teachers in managing digital learning ($M=2.82$, $StdDev=1.15$); the stress of workload, attending meetings, seminars, etc., limits the time of teachers and researchers for counseling and effective organization of teaching and research ($M=2.36$, $StdDev=1.12$); high investment costs for digitalization of the educational process ($M=2.96$, $StdDev=1.18$). And the detection of the intensity of the use of digital technologies in the educational process and the study of the attitude of the students of education showed that a larger share of teachers rarely uses digital technologies in classes, which was noted by almost half of the respondents - 46%. Homework with the use of digital technologies is mainly provided - 37%. Only 11% of respondents indicated that their teachers systematically use digital technologies in the educational process, and the same proportion of students indicated that digital technologies are never used by teachers.

Education seekers recognize that due to the knowledge of their educational component, each teacher better differentiates the necessary information, can recommend interesting sites and sources on the Internet. However, 10% of survey participants indicated that teachers have a low information culture, as they do not use digital learning.

The level of mastery of digital technologies by teachers was mostly assessed by the students of education as average - 64%. Moreover, during the conversation, they noted that teachers are trying to respond to the introduction of innovations in the educational process of LNTU, improving their pedagogical skills considering the interests of digitalization. Regarding the wider use of digital technologies in education, 61% of respondents gave a negative answer, explaining that it would increase their workload, as they already spend a lot of time online and at the computer. In a follow-up interview, research participants expressed doubt that increased use of digital technologies for educational purposes would force them to abandon the use of digital technologies and mobile devices for communication or entertainment.

Successful implementation of blended learning requires key resources, such as the necessary technological infrastructure (hardware and software) and human resources (academic staff), which equipped with the necessary qualifications and skills, as well as constant improvement of their pedagogical skills. Statements regarding the assessment of conditions or situations that, according to the respondents, have a sufficiently positive impact on the creation of a favorable educational digital environment and the provision of opportunities for conducting research at LNTU (data in table 2). At the same time, threats include things that can negatively affect growth from the outside, for example, the introduction and smooth operation of new digital systems, constant training of IT personnel, lack of official accreditation of online courses, staffing of educational components.

The main advantages of digitalization at LNTU: saving time and increasing productivity - automation of educational processes; optimization and improvement of communications - both internal and external; opportunities for cross-selling / upselling – reaching a new level of the quality of the educational process and encouraging higher education seekers to master a greater number of educational products; competitive opportunities due to the improvement of the client experience and general optimization of the work process.

Table 3 summarizes the results of the survey regarding external conditions that have a positive effect on the educational activities of LNTU.

Table 3. Assessment of external conditions that positively affect the digital educational activity of LNTU

Assertion	Mean value	Standard deviation
LNTU adheres to uniform comprehensive criteria for enrolling applicants in educational programs regulated by the admission rules	3.77	1.17
LNTU provides a full training cycle for some educational programs at the bachelors, masters, and Doctor of Philosophy levels	3.87	1.16
Educational programs at LNTU correspond to the educational standards of Ministry of Education and Science of Ukraine	3.73	1.17
The use of information technology is useful for acquirers in conducting research and finding library resources	3.05	1.18
The library of LNTU is equipped and meets the needs of the educational process	3.01	1.12
The development of information technologies, which leads to the need for training and retraining of relevant personnel	3.18	1.2
Teachers teach remotely using digital technologies	3.11	1.19
Innovative laboratories are equipped for research students and scientists at LNTU	3.46	1.45
LNTU invites foreign lecturers to teach on a permanent basis	2.35	1.13
The environment of LNTU motivates the applicant to conduct research	3.45	1.2
The strategy, plans, development policies of LNTU contribute to increasing the efficiency of the work of the university and its structural divisions	3.57	1.34
Strengthening of supervisory functions of NAQA, MESU etc.	3.55	1.12

Note. Compiled based on the results of a questionnaire.

Table 3 describes that survey participants consider external factors that act favorably in LNTU: the university adheres to uniform comprehensive criteria for enrolling students in educational

programs, ensuring the general right of access to education ($M = 3.77$, $StdDev=1.17$). Possibilities of special admission conditions refer to situations that can be used by the leadership of LNTU due to changes in the market of educational services (for example, applicants who enter under new conditions, IDPs, combatants, children of combatants, etc.) and digital technologies for better response to new educational needs, improvement of material and technical support, etc.

LNTU provides a full study cycle for some educational programs at the level of bachelor, master, Doctor of Philosophy, which corresponds to the education standards of MONU ($M=3.87$, $StdDev=1.16$), respectively, and educational programs meet the education standards of MONU ($M=3.73$, $StdDev=1.17$).

Information technology, finding library resources ($M=3.05$, $StdDev=1.18$) and accessing library resources ($M=3.01$, $StdDev=1.12$) at the average level. This indicates the formation of trends in the use of innovative technologies in education (multimedia, photo and video equipment, virtual learning environment, etc.), which allows creating comfortable conditions for students of LNTU. The work of students in the library is becoming an increasingly unpopular type of educational activity. Only a small number of them turn to library funds. 71% of educational respondents indicated that they prefer to search for information on the Internet, rather than "waste time" studying primary sources in reading rooms and libraries.

The development of information technologies using big data, augmented and virtual reality, computer computing, new means of communication, neural networks, artificial intelligence, which leads to the need for training and retraining of relevant personnel ($M=3.18$, $StdDev=1.2$). The characteristics of an e-facilitator are such that the teacher strives to become a confident user of digital technologies and uses a student-centered learning style that is inclusive and interactive, open to feedback, constantly improving, committed to the creation and use of authentic learning materials and programs (videos, podcasts, VR, e-textbooks, etc.).

Teachers are beginning to teach remotely well, using digital tools such as Moodle, Zoom, GoogleClassroom, etc. ($M=3.11$, $StdDev=1.19$). This requires constant improvement of their qualifications in the use of digital learning tools.

The renewal of scientific laboratories of LNTU ($M=3.46$, $StdDev=1.45$) is observed, which are important components of the quality organization of the educational process for applicants, employees, and stakeholders interested in conducting research. LNTU invites foreign lecturers to teach on a permanent basis ($M=2.35$, $StdDev=1.13$).

LNTU motivates the applicant to conduct research ($M=3.45$, $StdDev=1.2$), and digital technologies act as an effective means of motivating learning and improving the quality of the educational process.

The strategy, plans, policies of the development of LNTU contribute to increasing the efficiency of the work of the university and its structural divisions ($M=3.57$, $StdDev=1.34$). This indicates that the management applies strategic planning/policy/decisions at the highest level according to the needs of the educational institution/students and especially takes special measures for the development of research activities.

Strengthening the supervisory functions of NAQA and others over the activities of LNTU ($M=3.55$, $StdDev=1.12$). It is also noted that there are frequent changes in normative and legislative documents regulating the educational activities of all higher education institutions.

Currently, the creativity and innovation of higher education institutions are under the influence of threats and risks. The impact of the Covid-19 pandemic has required faculty to be creative in how they deliver and offer educational services to applicants, prompting the acceleration of digital transformation plans at LNTU. Access to education is a key ingredient for learners to take advantage of educational services, including digital ones.

To assess the level of external threats to LNTU, we summarize the results in table 4. The lack of stability in obtaining reliable and acceptable funding from the state, which does not allow to fully develop the training of specialists, to form a highly qualified teaching staff and to gradually raise the level of education (additional courses, auxiliary units of training) ($M=3.75$, $StdDev=1.09$). The persistent trend of state financing of budget places for technical and their reduction in economic,

legal and humanitarian specialties in general deprives the latter of the right to educational activities with state orders.

There is also an increase in competition both between higher education institutions and between structural divisions within LNTU due to the lower level of payment for education compared to higher education institutions by competitors, which creates an unattractive image of the higher education institution among applicants (cheap-low-quality, cheap-unprestigious); the tendency among young people to obtain their first education as a secondary professional rather than a higher one, and applicants with the highest scores in the secondary school entrance examination to enter higher education institutions in Kyiv, Lviv ($M=3.85$, $StdDev=1.18$).

Table 4. Assessment of external conditions that negatively affect the digital educational activity of LNTU

Assertion	Mean value	Standard deviation
Lowering the level of financing of higher education institutions	3.75	1.09
An increase in the price of education and a high passing score for the budgetary form of education, competition	3.85	1.18
Other universities and institutions are switching to distance learning	3.12	1.19
Complicated processes of digitalization of higher education management	3.15	1.18
Public attitude to distance learning	2.87	1.15
Absence of a support system for applicants at the state level who are starting their own business	3.62	1.5
Must visit main campus to resolve issues	3.35	1.13
Threats of unreliable power supply, unreliable Internet connection, exchange of usernames and passwords by hackers to perform tasks for others, chat sessions and others	2.9	1.02

Note. Compiled based on the results of a questionnaire.

Other universities and institutions are switching to distance learning ($M=3.12$, $StdDev=1.19$). Universities around the world have had to consider the possibility of offering knowledge on the Internet through various e-learning platforms. Recent studies show that most universities offer e-learning degrees or certificates (bachelor's, master's, doctoral, and certificate programs). Every year, universities offer more types of e-learning.

Complicated processes of digitization of higher education management ($M=3.15$, $StdDev=1.18$). LNTU has worked out mechanisms for sustainability of partnerships with stakeholders, increasing interested partners in the community, ensuring long-term reforms in the field of education, despite the rapidly changing demands of the external environment.

Unfavorable public attitude towards distance learning ($M=2.87$, $Std Dev=1.15$); lack of a comprehensive support system for applicants starting their own business ($M=3.62$, $StdDev=1.5$); in conditions of digitization of management, it is necessary to visit the main building to solve organizational issues ($M=3.35$, $Std Dev = 1.13$).

Also identified the threats of unreliable power supply of blended learning, unreliable internet connection, exchange of usernames and passwords by recruiters to complete tasks for others, chat sessions and other distractions are likely to cause students' and teachers' knowledge to deteriorate ($M=2.9$, $Std Dev = 1.02$).

The attitude and values of the teaching staff are a significant motivating factor in the organization of the educational process at LNTU. Competences of teachers, learners in digital literacy, work with electronic learning systems, online moderation, online mentoring motivates them to improve the organization of the educational process. On the one hand, the scalability and lack of boundaries for participation in online discussions, online lectures, online workshops between facilitators, teachers, trainers and learners, but on the other hand, some problems such as digital illiteracy, the electronic gap can be seen as a negative, and to positively influence the activities of the National Technical University.

The SWOT matrix is the final step in the construction of a SWOT analysis of the activities of LNTU and helps to draw conclusions about the conducted analysis and form strategies and tactics for improving the pedagogical skills of teachers.

The summary of the SWOT analysis of the results of the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of LNTU is presented in table 5.

Table 5. SWOT analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats of LNTU

Internal factors	
Strengths	Weaknesses
LNTU is one of the largest number of applicants and has a positive image in the region LNTU has a safe and appropriate environment for learning A favorable environment for digitalization of the educational process and research, development of non-formal and informal education Ensuring equal access to higher education, professional development Interactivity in the learning process Increasing motivation to study LNTU interacts with teachers to guide and supervise the educational process and involves stakeholders for this purpose LNTU has proper administration, control and balance of power by levels and links of management	Applicants do not have timely access to educational materials, miss deadlines for submitting assignments Most of the applicants do not have enough digital skills and are not technically equipped It is possible to reduce the relationship between teachers and students offline, loss of direct communication and cooperation The complexity of understanding the process of distance learning organization Lack of experience of teachers in managing digital learning High costs for digitalization of the educational process
External factors	
Opportunities	Threats
ZVO adheres to uniform comprehensive criteria for enrolling applicants in educational programs regulated by the admission rules Educational programs at LNTU correspond to the educational standards of MONU The use of information technology is useful for acquirers in conducting research and finding library resources Increasing market demand for educational services The strategy, plans, development policies of LNTU contribute to increasing the efficiency of the work of the university and its structural divisions Strengthening of supervisory functions of NAQA and Ministry of Education and Science of Ukraine	Lowering the level of financing of higher education institutions Data security, the risk of isolation of acquirers due to the pandemic An increase in the price of education and a high passing score for the budgetary form of education Complicated processes of digitalization of higher education management Formation of dependence on digital technologies All universities and institutions are switching to distance learning, unfavorable public attitude towards distance learning Additional training costs for advanced training

The use of digital technologies in education is growing, offering better opportunities for learning and access to information. The teaching staff, students, and management overcame numerous obstacles in the organization of educational activities at LNTU, found solutions, and adapted to changes in the direction of digitalization of learning and teaching. Teachers can use mixed virtual and physical resources as an alternative approach to teaching and learning at LNTU. This shows the need to change the roles of teachers, the need to update the digital and other professional skills of teachers, to strengthen connections, community and collaboration between students and teachers.

Conclusions. The conducted SWOT analysis of the educational activity of LNTU is a way to understand strengths and weaknesses; opportunities that may be available for quick implementation; and threats you should be prepared to face. Using the results of a SWOT analysis allows you to identify critical problems of LNTU (weaknesses and threats); and learn improvement strategies. The identified strengths make it possible to improve the implementation of the development strategy of LNTU for 2021-2026, which will help to differentiate from other competitors, and the obtained information about weaknesses and threats will help to improve the process of managing the educational process. This refers to a certain set of necessary policies and measures to improve skills and competencies. Identified strengths and weaknesses and made corrections to the curriculum, internships, educational activities, educational policy, etc. are justified if they are based on a SWOT analysis of the activity of the structural unit of the Higher Education Institution. Significant

improvements in the activity of the structural unit of the Higher Education Institution can be a direct result of the use of this analysis, which determines the relevance and applied aspect of the research.

Author contributions

Conceptualization: Nataliia Vavdiuk
Data storage: Ihor Konstankevych
Formal analysis: Nataliia Koretska
Acquisition of financing: Ihor Konstankevych
Investigation: Nataliia Koretska
Methodology: Nataliia Vavdiuk
Resources: Olena Tretiak
Supervision: Nataliia Vavdiuk
Confirmation: Ihor Konstankevych
Visualization: Olena Tretiak
Written by: Ihor Konstankevych

Reference:

1. Danca, C. (2006). SWOT analysis. URL: <http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/swot.htm> (дата доступу: 1.10.2021 p.)
2. McLaurin, S. E., Bell, B., & Smith, C. (2009). A practical rationale for classroom assessment: The SWOT approach. October 01, 2009. <http://0-www.eric.ed.gov.library.uark.edu/PDFS/ED507140.pdf>
3. Balamuralikrishna, R., & Dugger, J. C. (1995). SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocation schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12, 1.
4. Cresswell, Anthony & LaVigne, Mark & Simon, Stephanie & Dawes, Sharon & Connelly, David & Nath, Shrilata & Ruda, James. (2000). And Justice for All: Designing Your Business Case for Integrating Justice Information. Center for Technology in Government University at Albany / SUNY.
5. Kesten, A. (2019). Analysis Of The Missions Of Higher Education Institutions Within The Scope Of Third Mission Understanding. *International Journal of Educational Methodology*, 5(3), 387-400. <https://doi.org/10.12973/ijem.5.3.387>

Publication submission date 18.01.2023.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-8>

JEL Classification: D20, I12; L80; M11

Войтович Сергій, кандидат економічних наук, професор
кафедра маркетингу

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7556-6063>

gnidawa@ukr.net

Voitovych Serhii, PhD, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-7556-6063>

gnidawa@ukr.net

Ліпич Любов, доктор економічних наук, професор

кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Lipych. Liubov, Doctor of Economics, Professor,

Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Logistics

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЗВОРОТНЬО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИМИ ЗАКЛАДАМИ

У даній науковій статті сформовано концептуальну модель зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами, яка задовольняє засади реалізації концепції даного виду управління та забезпечує умови ефективності. Основною метою дослідження є формування актуальної та дієвої концептуальної моделі зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами з метою удосконалення процесів управління такими закладами і процесів задоволення потреб споживачів у даних послугах. Монографічне дослідження літературних джерел показало відсутність такої дієвої системи логістичного менеджменту в управлінні санаторно-курортними закладами, що виражається низькою пропускнуною спроможністю закладів щодо задоволення потреб споживачів у санаторно-курортному лікуванні. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що сформована концептуальна модель зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами дозволить їм забезпечити ефективність самого управління та ефективність ринкового функціонування. Запропонована концептуальна модель зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами містить чинники, інформацію та ресурси, які формують вхід в операційну систему; блоки реалізації, оцінювання та трансформації для зворотньо-логістичного управління, які наповнюють операційну систему управління; перелік ефектів реалізації зворотньо-логістичного управління, що формують вихід із операційної системи. Методологічним інструментарієм дослідження слугували: системний підхід, логіко-структурний синтез, методи управлінського аналізу процесів логістичного менеджменту, методи логічного узагальнення та інші. Об'єктом дослідження стало зворотньо-логістичне управління санаторно-курортними закладами, а предметом – його концептуальна модель. Дослідження демонструє методологічне та прикладне наповнення і логічно обґрунтовує повноту та дієвість сформованої концептуальної моделі зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників та менеджерів закладів санаторно-курортних послуг щодо забезпечення ефективності процесів управління такими закладами послуг.

Ключові слова: заклади послуг, санаторно-курортні заклади, система менеджменту закладів послуг, логістичне управління, зворотньо-логістичне управління, концептуальна модель.

CONCEPTUAL MODEL OF REVERSE LOGISTICS MANAGEMENT OF HEALTH RESORTS

In this scientific article, a conceptual model of reverse logistics management of sanatorium-resort institutions is formed, which meets the principles of implementing the concept of this type of management and provides efficiency conditions. The main purpose of the study is to form an actual and effective conceptual model of reverse logistics management of sanatorium-resort institutions in order to improve the management processes of such institutions and the processes of meeting the needs of consumers in these services. A monographic study of literature sources showed the absence of such an effective logistics management system in the management of sanatorium-resort institutions, which is expressed by the low capacity of institutions to meet the needs of consumers in sanatorium-resort treatment. The relevance of solving this scientific problem lies in the fact that the formed conceptual model of reverse logistics management of sanatorium-resort institutions will allow them to ensure the effectiveness of management itself and the efficiency of market functioning. The proposed conceptual model of reverse logistics management of health resorts contains factors, information and resources that form the entrance to the operating system; blocks of implementation, evaluation and transformation for reverse logistics management, which fill the operating management system; a list of effects of the implementation of reverse logistics management, which form the exit from the operating system. The methodological tools of the research were following: a systematic approach, logical and structural synthesis, methods of management analysis of logistics management processes, methods of logical generalization, and others. The object of the research was the reverse logistics management of sanatorium-resort institutions, and the subject was its conceptual model. The study demonstrates the methodological and applied content and logically justifies the completeness and effectiveness of the formed conceptual model of reverse logistics management of sanatorium-resort institutions. The results of the study can be useful for managers and managers of health resort services institutions to ensure the effectiveness of management processes for such service institutions.

Key words: *service institutions, health resorts, management system of service institutions, logistics management, reverse logistics management, conceptual model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Високий рівень конкуренції на ринку санаторно-курортного лікування, реабілітації та оздоровлення; нові виклики сьогодення, які пов'язані із реабілітацією військових і населення через воєнні дії на території України; суттєве зменшення кількості закладів санаторно-курортного типу через знищення військовими діями агресора та захоплення територій; зростаючі запити споживачів щодо процесів санаторно-курортного обслуговування; необхідність повноцінного використання природних рекреаційних ресурсів ставлять нові за якістю вимоги до функціонування санаторно-курортних закладів. А застосування нових підходів до управління санаторно-курортними закладами, у свою чергу, формують вимогу до розробки та застосування системи менеджменту таких закладів послуг, яка одночасно забезпечує ефективне функціонування закладів і максимальне задоволення потреб споживачів у послугах таких закладів. Тому, застосування санаторно-курортними і реабілітаційними закладами системи зворотньо-логістичного управління дозволить на практиці задовольнити потреби держави, суспільства, закладів послуг та індивідуальних споживачів у санаторно-курортному лікуванні і відновленні. Для реалізації засад зворотньо-логістичного управління необхідно сформувати концептуальну модель зворотньо-логістичного управління, яка представить і конкретизує контури входу, операційного обслуговування та виходу для такої системи управління санаторно-курортними закладами. Необхідність, дієвість та результативність її застосування санаторно-курортними закладами послуг є нагальними до вирішення практичними завданнями удосконалення системи менеджменту таких закладів послуг.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. В основу реалізації засад зворотньо-логістичного управління покладено сутність та практичне застосування системи логістичного менеджменту. Даним аспектам присвячені праці таких вчених, як: В. Кацьми, Є. Крикавського, І. Струтинської, Л. Фролової. Формування концептуальної моделі управління висвітлено в працях Н. Ільченко, В. Овчарука, Г. Прунцевої, Г. Шевченко. Концептуальна модель системи управління за своєю структурою, наповненням та змістом відображає загально-прийнятну будову. Однак, на нашу думку, розвиток концепції зворотньо-логістичного управління,

яка характеризується особливими ознаками щодо управління закладами послуг для реалізації процесів управління закладами і організацією процесів санаторно-курортного обслуговування, потребує дослідження і формування концептуальної моделі, враховуючи такі особливості.

Цілі статті. Цілями даної наукової статті є формування дієвої концептуальної моделі зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами з метою удосконалення процесів управління такими закладами і процесів задоволення потреб споживачів у даних послугах.

Методологія та методи дослідження. Методологічним інструментарієм дослідження слугували: системний підхід, логіко-структурний синтез, методи управлінського аналізу процесів логістичного менеджменту, методи логічного узагальнення та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розвиток сфери санаторно-курортного лікування та відновлення здоров'я, як і розвиток самих закладів таких послуг продиктовані сьогодні новими за якістю вимогами до функціонування даних закладів: зростаючою конкуренцією на ринку санаторно-курортного лікування, реабілітації та оздоровлення; новими викликами сьогодення, які пов'язані із реабілітацією військових і населення через воєнні дії на території України; суттєвим зменшенням кількості закладів санаторно-курортного типу через їх знищення військовими діями агресора та захопленням українських територій; зростаючими запитами споживачів щодо процесів санаторно-курортного обслуговування; необхідністю повноцінного використання природних рекреаційних ресурсів; постійним удосконаленням системи менеджменту та процесів управління закладами. Власне, застосування нових підходів до управління санаторно-курортними закладами стосується розробки та реалізації системи менеджменту таких закладів послуг, яка одночасно забезпечує ефективне функціонування закладів і максимальне задоволення потреб споживачів у їх послугах.

Практика управління санаторно-курортними закладами, як і існуюче теоретико-методологічне підґрунтя забезпечення процесів управління ними, відображає застосування різних за змістом систем менеджменту, які вибудовані на різноманітних підходах (системному, комплексному, організаційному, ситуаційному та інших), процесах (постачання, залучення, обслуговування, збуту), функціях управління (маркетинг, фінанси, логістика, збут та інших) та концепціях (розвитку, оптимізації, розширення, формалізації та інших) (П. Гаман, 2007).

Вибір окремої системи менеджменту для імплементації санаторно-курортним закладом визначається низкою факторів, які відображають особливості функціонування закладу послуг, особливості та видову структуру послуг, особливості організації процесів обслуговування споживачів послуг, особливості наявної організаційної структури управління та функціонального розподілу повноважень у закладі, системою критеріїв, що характеризують ефективність функціонування закладу послуг, тощо.

Система менеджменту санаторно-курортного закладу із використанням функціонального підходу може бути побудованою, у тому числі, на використанні функції логістики та логістичного управління (менеджменту) (І. Струтинська, 2010).

Дослідження показують, що використання такими закладами послуг логістичного управління дозволяє не тільки удосконалити саму систему управління ними, але й, зважаючи на споживчо-центричну направленість, оптимізувати процеси обслуговування, удосконалити процеси взаємодії споживачів із закладами послуг, удосконалити форми і методи ринкового функціонування закладу (Є. Крикавський, 2013; Л. Фролова, 2004.).

В основі логістичного управління, зазвичай, лежить процесне управління

логістичними потоками (В. Кацьма, 2016). Специфіка функціонування санаторно-курортних закладів, як і інших закладів послуг, полягає у тому, що рекреаційні ресурси є строго прив'язаними до географічного положення, лікувальні та оздоровчі технології строго відповідають наявним рекреаційним ресурсам. А тому, логістичні потоки не можуть мати матеріального, медико-технологічного чи медико-методико-реабілітаційного вираження.

Власне тому, попередньо нами запропоновано застосування санаторно-курортними закладами послуг концепції зворотньо-логістичного управління, яка дозволяє одночасно забезпечити ефективне функціонування таких закладів послуг та максимальне задоволення потреб споживачів за видовою, якісною чи часовою ознакою.

Така концепція зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами передбачає: поєднання функціонального, процесного, комплексного та системного підходів до управління санаторно-курортним закладом; застосування багатокритеріальної оптимізації запуску потоків споживачів в операційну систему санаторно-курортного обслуговування; реалізацію функціональних напрямів діяльності закладу; відповідну рівневість управління закладом; застосування інструментів електронної зворотньої логістики, CRM-технологій, бенчмаркінгу та аутсорсингу; сценарне моделювання на основі ринкових взаємодій закладу із споживачами послуг; практичну реалізацію через визначення і прогнозування обсягів потреб у послугах, а також внутрішню координацію підрозділів закладу щодо надання основних, додаткових та супутніх послуг сервісного обслуговування (С. Войтович, 2012).

Застосування санаторно-курортними закладами системи зворотньо-логістичного управління дозволить на практиці задовольнити потреби держави, суспільства, закладів послуг та індивідуальних споживачів у санаторно-курортному лікуванні і відновленні.

Реалізація концепції зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами потребує формування та імплементації відповідної концептуальної моделі. Батра Д. трактує концептуальну модель, як: «абстрактну модель, яка виявляє причинно-наслідкові зв'язки, властиві досліджуваному об'єктові в межах, визначених цілями дослідження. ... це формальний опис об'єкта моделювання, який відображає концепцію» а також: «модель предметної області, що складається з переліку взаємопов'язаних понять, що використовуються для опису цієї області, разом з властивостями й характеристиками, класифікацією цих понять, за типами, ситуацій, ознаками в даній області і законів протікання процесів в ній» (Д. Батра, 2005).

Побудова концептуальної моделі та її змістовне наповнення визначається об'єктом та предметом дослідження, галуззю, процесами, логікою побудови, тощо. Так, Овчарук В. В. в основу концептуальної моделі вкладає логіку поєднання ресурсного забезпечення, чинників впливу, інформаційні потоки, а також технології управління (В. Овчарук, 2018). Шевченко Г. М. вбачає під концептуальною моделлю поєднання методологічного базису, системного підходу до управління, механізму управління та трансформаційних процесів (Г. Шевченко, 2016). Прунцева Г. О. виокремлює у концептуальній моделі функціональний, інструментальний та інформаційний блоки (Г. Прунцева, 2013). Концептуальна модель в розумінні Ільченко Н. Б. – це поєднання алгоритму (послідовності) управління (вхід, операційна система управління, вихід) із функціями управління (Н. Ільченко, 2018).

Запропонована нами концептуальна модель зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами представлена на рисунку 1.

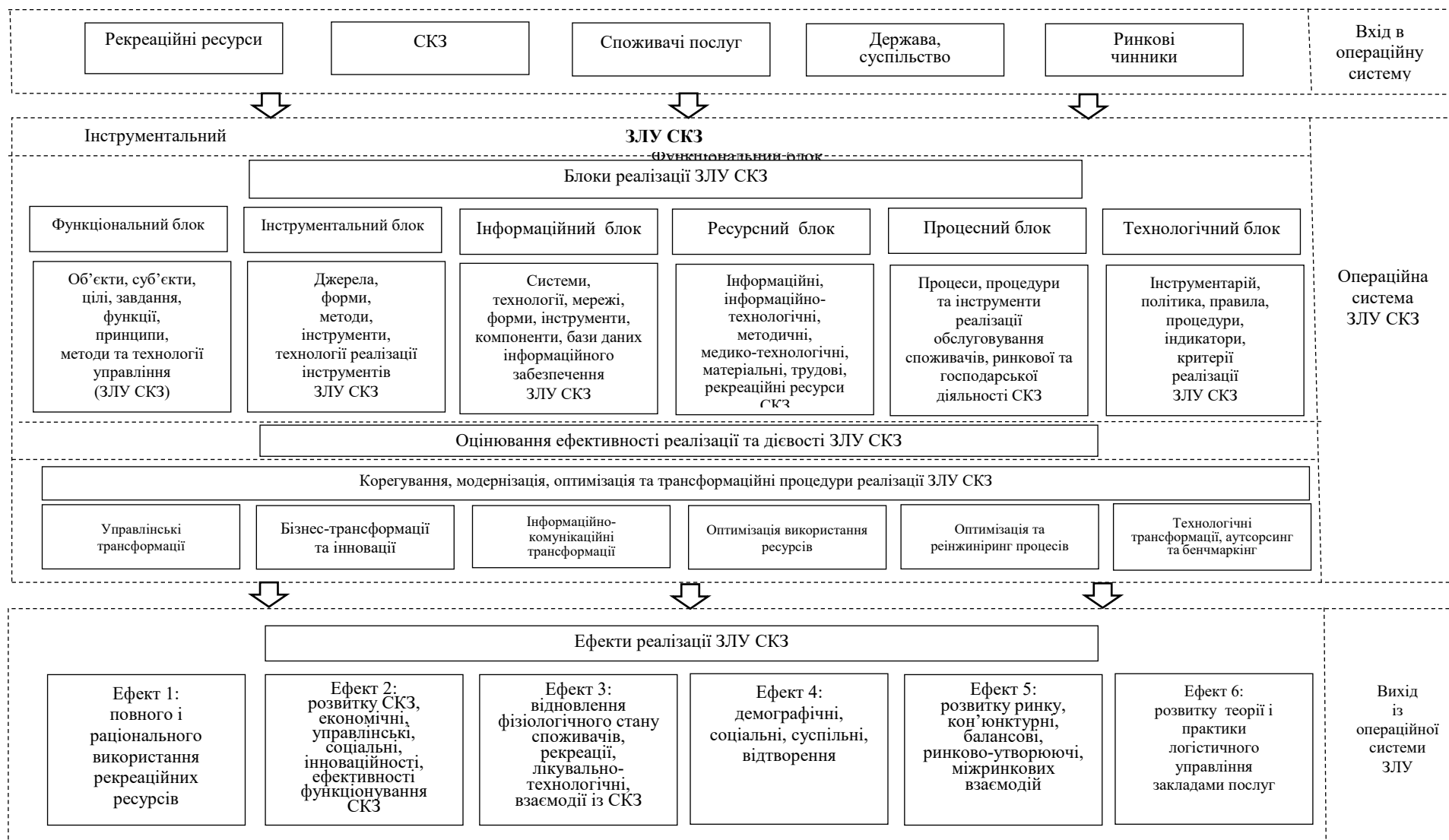


Рис. 1.1. Концептуальна модель зворотно-логістичного управління санаторно-курортними закладами

Сформована і запропонована нами концептуальна модель зворотньо-логістичного управління, яка базується на загальних засадах логістичного менеджменту та змістовній і структурній побудові логістичних управлінських систем, відображає особливості реалізації логістичного управління санаторно-курортними закладами, містить контур входу в систему управління, контур операційної системи та контур виходу.

Контур входу даної концептуальної системи містить інформацію, що характеризує: наявність та можливості щодо використання природних рекреаційних ресурсів; тип, направленість, особливості функціонування, особливості організації процесів обслуговування споживачів, пропускну здатність закладів, застосовувані методики лікування, реабілітації та оздоровлення, можливості надання основних, супутніх та додаткових послуг; попит на ринку санаторно-курортного обслуговування, величину, часові та якісні характеристики потреб споживачів таких послуг, їх розподіл на сегменти щодо одержуваних санаторно-курортних послуг, способи взаємодії із санаторно-курортним закладом; наявність та фінансування державних програм реабілітації та оздоровлення, важелі державного впливу та регулювання відносин на ринку санаторно-курортного обслуговування, вимоги суспільства до функціонування таких закладів послуг, медичну регламентацію процесів та методик рекреації і оздоровлення; соціальні гарантії та соціальний захист населення; ринкові і міжринкові взаємодії суб'єктів ринку санаторно-курортних послуг; пропозицію на ринку за якістю, видовими ознаками та місцезнаходженням, наявність і характеристики конкурентного середовища, виробників медичного і реабілітаційного обладнання, постачальників продуктів для операційного обслуговування споживачів, функціонування посередників, тощо.

Контур управлінської операційної системи зворотньо-логістичного управління, як складовий елемент безпосередньо системи логістичного менеджменту, включає блоки реалізації зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами, блок оцінювання ефективності і дієвості такої системи управління та блок корегування, модернізації, оптимізації та трансформаційних процедур її реалізації.

До блоків реалізації зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами, на нашу думку повинні входити: функціональний блок, який відповідає за безпосередню реалізацію функцій управління (об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання, функції, принципи, методи та технології управління ЗЛУ); інструментальний блок, який відображає інструментарій та технології щодо реалізації даної системи управління (джерела, форми, методи, інструменти, технології реалізації інструментів ЗЛУ); інформаційний блок у свою чергу містить інформаційно-комунікаційні системи, технології та процеси реалізації управлінських процедур, а також управлінську чи іншу інформацію для прийняття управлінських рішень (системи, технології, мережі, форми, інструменти, компоненти, бази даних інформаційного забезпечення ЗЛУ); ресурсний блок вміщує ресурси для реалізації процесів управління та процесів санаторно-курортного обслуговування споживачів і їх взаємодії із закладом послуг (інформаційні, інформаційно-технологічні, методичні, медико-технологічні, матеріальні, трудові, рекреаційні ресурси СКЗ); процесний блок відображає ринкові, господарські та інші процеси функціонування закладу послуг (процеси, процедури та інструменти реалізації обслуговування споживачів, ринкової та господарської діяльності СКЗ); технологічний блок включає управлінські технології, інструментарій, правила та критерії реалізації зворотньо-логістичного управління (інструментарій, політика, правила, процедури, індикатори, критерії реалізації ЗЛУ).

Як управлінський аспект та функція системи менеджменту, обов'язковим елементом системи менеджменту зворотньо-логістичного управління та елементом реалізації операційної управлінської системи у даній концептуальній моделі ми виокремили блок оцінювання ефективності і дієвості запропонованої системи управління, який включає підходи, механізми, методики та інструментарій щодо аналізу,

діагностики системи та оцінювання ефективності протікання управлінських процесів даної системи управління на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Реалізація попередньо-запропонованого блоку дає можливість в операційній системі управління здійснювати в режимі реального часу корегування, модернізацію, оптимізацію та трансформаційні процедури реалізації запропонованого зворотньо-логістичного управління, що проявляється у її корегуванні та відображає процедури удосконалення даної управлінської системи. Загалом, даний блок містить: управлінські трансформації; бізнес-трансформаційні процеси та інновації; інформаційно-комунікаційні трансформації; процеси оптимізації використання ресурсів; оптимізацію та реінжиніринг процесів, що протікають у санаторно-курортному закладі; технологічні трансформації, аутсорсинг та бенчмаркінг.

Контур виходу із операційної системи зворотньо-логістичного управління, на нашу думку, повинен містити ефекти його реалізації: у сфері використання рекреаційних ресурсів (повного і раціонального їх використання); у сфері управління санаторно-курортними закладами (розвитку СКЗ, економічні, управлінські, соціальні, інноваційності, ефективності їх функціонування, розвитку теорії і практики логістичного управління такими закладами послуг); у сфері задоволення потреб споживачів послуг (відновлення фізіологічного стану споживачів, рекреації, лікувально-технологічні, взаємодії із СКЗ); у сфері державного управління, державного регулювання відносин і розвитку санаторно-курортної галузі (демографічні, соціальні, суспільні, відтворення); у сфері забезпечення ринково-конкурентних відносин функціонування закладів та розвитку ринків (демографічні, соціальні, суспільні, відтворення).

Сформована та представлена концептуальна модель системи зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами дозволить підвищити ефективність системи менеджменту таких закладів, ефективність реалізовуваних у них управлінських процесів, загальну ефективність функціонування таких закладів послуг у ринковому середовищі та ефективність реалізації процесів обслуговування споживачів санаторно-курортних послуг.

Висновки, обговорення та рекомендації. Практика управління санаторно-курортними закладами відображає застосування різних за змістом систем менеджменту, які вибудовані на різноманітних підходах, процесах, функціях управління та концепціях. Використання санаторно-курортними закладами зворотньо-логістичного управління дозволяє удосконалити саму систему управління ними, оптимізувати процеси обслуговування, удосконалити процеси взаємодії споживачів із закладами послуг, удосконалити форми і методи ринкового функціонування закладу. Сформована і запропонована нами концептуальна модель зворотньо-логістичного управління, яка базується на загальних засадах логістичного менеджменту та змістовній і структурній побудові логістичних управлінських систем, відображає особливості реалізації логістичного управління санаторно-курортними закладами, містить контур входу в систему управління, контур операційної системи та контур виходу із відповідними наповненнями.

Авторські внески:

Концептуалізація: Войтович Сергій.

Зберігання даних: Ліпич Любов.

Формальний аналіз: Ліпич Любов.

Придбання фінансування: Ліпич Любов.

Розслідування: Ліпич Любов.

Методика: Войтович Сергій.

Адміністрація проекту: Войтович Сергій.

Ресурси: Войтович Сергій.

Нагляд: Ліпич Любов.

Підтвердження: Ліпич Любов.
Візуалізація: Войтович Сергій.
Написання: Войтович Сергій.

Список бібліографічного опису:

1. Гаман П. І. (2007). Менеджмент як теорія і практика для керівника санаторно-курортного закладу. *Економіка та держава*. 2007. №9. С. 56-59.
2. Струтинська І. В. (2010). Проблеми логістичного управління підприємствами. *Наука і економіка*. 2010. №4 (20). С. 57-65.
3. Крикавський, Є. В. (2013). Нова парадигма логістики: стратегічний статус. *Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая*. 2013.(4). С. 240-247.
4. Фролова Л. В. (2004). Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 261 с.
5. Кацьма В. І. (2016). Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №2. С. 60-65.
6. Войтович С. Я. (2012). Сутність та особливості зворотньо-логістичного управління підприємствами сфери послуг. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «ЛОГІСТИКА»*. №749. Львів. 2012. С. 134-138.
7. D. Batra. (2005). Conceptual Data Modeling Patterns. *Journal of Database Management* 16. pp. 84-106
8. Овчарук В. В. (2018). Концептуальна модель побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. (17), С. 12-17.
9. Шевченко Г. М. (2016). Концептуальна модель державного прогнозування зрівноваженого розвитку рекреації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал: електрон. наук. фахове вид.* 2016. (5), 27.
10. Прунцева Г. О. (2013). Концептуальна модель управління процесом фінансування розширеного відтворення сільськогосподарських підприємств. *Регіональна економіка*. 2013. №3. С.130-135.
11. Ільченко Н. Б. (2018). Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. (3 (37)). С. 97-103.

References:

1. Haman P. I. (2007). Menedzhment yak teoriia i praktyka dlia kerivnyka sanatorno-kurortnoho zakladu [Management as theory and practice for the manager of a health resort]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*. 2007. №9. pp. 56-59. [in Ukrainian]
2. Strutynska I. V. (2010). Problemy lohystychnoho upravlinnia pidpryemstvamy [Problems of logistics management of enterprises]. *Nauka i ekonomika – Science and economy*. 2010. №4 (20). pp. 57-65. [in Ukrainian]
3. Krykavskiy, Ye. V. (2013). Nova paradyhma lohistyky: stratehichnyi status [New paradigm of logistics: strategic status]. *Nauchnye trudy Donetskoho natsionalnoho tekhnicheskoho unyversytetu. Seryia: ekonomycheskaia – Scientific works of Donetsk National Technical University. Series: economic*. 2013.(4). pp. 240-247. [in Ukrainian]
4. Frolova L. V. (2004). Lohistychnye upravlinnia pidpryemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty: monohrafiia [Logistics management of the enterprise: theoretical and methodological aspects: monograph]. Donetsk: DonDUET im. Tugan-Baranovskoho – Donetsk: DonDUET named after Tugan-Baranovsky, 2004. 261 p. [in Ukrainian]
5. Katsma V. I. (2016). Sutnist ta rol lohystychnoho upravlinnia v systemi upravlinnia pidpryemstvom [The essence and role of logistics management in the enterprise management system]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*. 2016. Tom 23. №2. pp. 60-65. [in Ukrainian]
6. Voitovych S. Ya. (2012). Sutnist ta osoblyvosti zvorotnolohistychnoho upravlinnia pidpryemstvamy sfery posluh [The essence and features of reverse logistics management of enterprises in the service sector]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» «LOHISTYKA» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic» «LOGISTICS»*. №749. Lviv. 2012. pp. 134-138. [in Ukrainian]
7. D. Batra. (2005). Conceptual Data Modeling Patterns. *Journal of Database Management* 16. pp. 84-106. [in English]
8. Ovcharuk V. V. (2018). Kontseptualna model pobudovy ta vykorystannia system administruvannia v upravlinni pidpryemstvamy [Conceptual model of construction and use of administration systems in enterprise management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. 2018. (17), pp. 12-17. [in Ukrainian]
9. Shevchenko H. M. (2016). Kontseptualna model derzhavnoho prohnozuvannia zrivnovazhenoho rozvytku rekreatsii [Conceptual model of state forecasting of the balanced development of recreation]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal: elektron. nauk. fakhove vyd. – Economy: realities of time. Scientific journal: electronic. of science professional type*. 2016. (5), 27.
10. Pruntseva H. O. (2013). Kontseptualna model upravlinnia protsesom finansuvannia rozshyrenoho vidtvorennia silskohospodarskykh pidpryemstv [Conceptual model of management of the financing process of extended reproduction of agricultural enterprises]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*. 2013. №3. pp.130-135. [in Ukrainian]
11. Ilchenko N. B. (2018). Kontseptualna model upravlinnia biznes-protsesamy na pidpryemstvi optovoi torhivli [Conceptual model of business process management at a wholesale enterprise]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*. 2018. (3 (37)). pp. 97-103. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 20.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-9>

JEL Classification: D21; L10; L20

Кошій Оксана, д.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

o.kocshiy@lntu.edu.ua

Koshchii Oksana, Doctor of Economics Science, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>
o.kocshiy@lntu.edu.ua

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглянуто питання забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування організацій на ринку. Доведено, що передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності організації є наявність в неї конкурентних переваг. Обґрунтовано, що для забезпечення конкурентних переваг організації потрібно приділяти значну увагу управління ними, в тому числі їх формуванню, розвитку, успішному використанню.

Наведено різні види конкурентних переваг організації. Обґрунтовано, що для забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку їй потрібно володіти багаточисельними конкурентними перевагами високого рангу. Для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі організації слід постійно удосконалювати існуючі конкурентні переваги та створювати нові. Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути зовнішні та внутрішні.

Доведено, що нині особливу роль у формуванні конкурентних переваг організації відіграє її здатність створювати розвинену систему комунікацій, використовувати переваги міжнародного поділу праці, враховувати геополітичні чинники та спроможність розробляти і використовувати інновації. Для формування та розвитку конкурентних переваг організації можуть використовуватись наступні підходи: підхід, зорієнтований на споживачів; підхід, зорієнтований на конкурентів; ресурсний підхід. Обґрунтовано, що для формування та розвитку конкурентних переваг організації слід використовувати креативний підхід.

У статті наведено сучасні особливості управління конкурентними перевагами організацій: постійна та системна робота у сфері формування та розвитку конкурентних переваг; постійний пошук нових джерел конкурентних переваг; одночасне використання конкурентних переваг низького рангу та високого рангу; вища доступність технологічних конкурентних переваг для організацій з країн, що розвиваються; формування та розвиток конкурентних переваг вимагає значних фінансових витрат та потребує наявності унікальних людських ресурсів.

Обґрунтовано, що формування та розвиток конкурентних переваг організації слід здійснювати відповідно до наступних вимог: ґрунтуватись на можливостях організації бути оригінальною порівняно конкурентами; забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі; задовольняти специфічні потреби споживачів тощо.

Ключові слова: конкурентоспроможність, організація, конкурентні переваги, конкурентні переваги високого рангу, конкурентні переваги низького рангу.

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION AS A GUARANTEE OF ITS HIGH COMPETITIVENESS

The article deals with the issue of ensuring the competitiveness and efficiency of the functioning of organizations on the market. It has been proven that the prerequisite for ensuring high competitiveness of an organization is its competitive advantages. It is substantiated that in order to ensure the competitive advantages of the organization, it is necessary to pay considerable attention to their management, including their formation, development, and successful use.

Different types of competitive advantages of the organization are given. It is substantiated that in order to ensure high competitiveness of the organization in the market, it needs to possess numerous competitive advantages of a high rank. To maintain competitive advantages in the long term, organizations should constantly improve existing competitive advantages and create new ones. Sources of formation of competitive advantages of the organization can be external and internal.

It is proven that nowadays a special role in the formation of competitive advantages of the organization is played by its ability to create a developed communication system, use the advantages of the international division of labor, take into account geopolitical factors and the ability to develop and use various innovations. The following approaches can be used to form and develop the organization's competitive advantages: a consumer-oriented

approach; competitor-oriented approach; resource approach. It is substantiated that a creative approach should be used to form and develop competitive advantages of the organization.

The article provides modern features of managing the competitive advantages of organizations: constant and systematic work in the field of formation and development of competitive advantages; constant search for new sources of competitive advantages; simultaneous use of low-rank and high-rank competitive advantages; higher availability of technological competitive advantages for organizations from developing countries; the formation and development of competitive advantages requires significant financial costs and requires the availability of unique human resources.

It is substantiated that the formation and development of the organization's competitive advantages should be carried out in accordance with the following requirements: be based on the organization's ability to be original compared to its competitors; ensure the uniqueness of the trademark compared to competitors in the long term; satisfy specific needs of consumers, etc.

Keywords: competitiveness, organization, competitive advantages, competitive advantages of high rank, competitive advantages of low rank.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. З виникненням конкуренції на ринку постала потреба у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Саме висока конкурентоспроможність є запорукою успішного функціонування сучасних організацій на ринку у довгостроковій перспективі. Передумовою забезпечення високої їх конкурентоспроможності виступає наявність у них конкурентних переваг. При цьому важливо не просто володіти конкурентними перевагами але і вміти належним чином їх використовувати. Все це вимагає грамотного підходу до управління конкурентними перевагами в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності організацій за рахунок формування та розвитку конкурентних переваг присвятили праці Аванесова Н., Барась Д., Бекецький Р., Берницька Д., Войчак А., Гаврилюк С., Камишніков Р., Терещенко А. тощо. Однак, конкурентні переваги нестійкі, що вимагає постійної уваги до питань розвитку наявних конкурентних переваг та формування нових.

Цілі статті. Ціль статті полягає у розробці пропозицій щодо формування та розвитку конкурентних переваг як запоруки забезпечення конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «конкурентна перевага» було науково обґрунтовано М. Портером у 1970-1980-х роках минулого століття. З плином часу, зважаючи на актуальність даного питання, багато науковців долучилися до вивчення сутності конкурентних переваг та їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування організації на ринку.

Підходи науковців до тлумачення сутності конкурентної переваги наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Підходи науковців до трактування сутності конкурентної переваги

Автори	Трактування
Мандро Н.С., Кудлай В.С. (Мандро і Кудлай, 2012)	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів.
Берницька Д. (Берницька)	Будь-який чинник, що дає змогу підприємству досягти фінансових результатів.
Войчак А.В., Камишніков Р.В. (Войчак і Камишніков, 2005)	Характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
Гаврилюк С.П. (Гаврилюк, 2001)	Активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі.
Близнюк С.В., Остапенко А.В. (Близнюк і Остапенко, 2011)	Сукупність ключових, відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої конкурентної позиції лідера на ринку на певний період.

*сформовано автором

Сутність конкурентних переваг переважно проявляється через: сукупність ресурсів якими володіє організація і які забезпечують їй перевагу над конкурентами; спроможність організації ефективно використовувати ресурси; здатність формувати і розвивати якісні та кількісні властивості товарів (послуг), які є привабливішими для споживачів порівняно з властивостями товарів (послуг) конкурентів тощо.

Існують різні види конкурентних переваг (рис. 1).

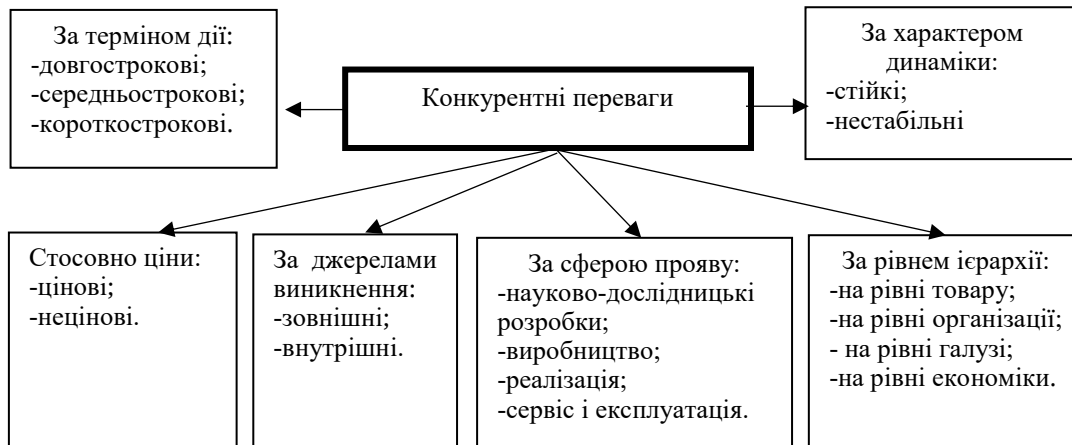


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг

* складено на основі (Гаврилюк, 2001)

Виділяють наступну ієрархію конкурентних переваг (Берницька): переваги низького рангу; переваги високого рангу.

Переваги низького рангу. До таких конкурентних переваг належить дешева робоча сила або сировина. Конкуренти легко можуть скопіювати такі конкурентні переваги, знайшовши інші джерела дешевої робочої сили та сировини, або ж залучивши дешеву робочу силу та сировину там же, де її отримує лідер.

Переваги високого рангу, до таких конкурентних переваг належить запатентована технологія, висока репутація, диференціація на основі унікальних товарів (послуг) тощо. Конкурентні переваги високого рангу можна здобути за рахунок довгострокових капіталовкладень у виробничі потужності, у навчання персоналу, в маркетинг.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку їй важливо володіти перевагами високого рангу. Важливу роль має і кількість конкурентних переваг, якими володіє організація. Чим більше вона має конкурентних переваг, тим краще. В такому випадку конкурентам буде важко її перемогти у конкурентній боротьбі. Для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі організації потрібно постійно удосконалювати існуючі переваги і створювати нові. При цьому це потрібно робити не з меншою швидкістю ніж конкуренти можуть їх копіювати.

Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути зовнішні і внутрішні. До внутрішніх джерел формування конкурентних переваг відносять характеристики її внутрішньої діяльності, які перевищують ідентичні характеристики конкурентів (організація виробництва, технологія виробництва, система менеджменту, висока продуктивність праці, низький рівень витрат тощо). Зовнішніми джерелами формування конкурентних переваг є ті, які ґрунтуються на здатності організації створити значиміші цінності для споживачів, порівняно з конкурентами (Смоленюк, 2012).

Джерела формування конкурентних переваг організації видозмінюються, змінюється їх роль у міру розвитку суспільства. Виділяють наступні етапи еволюції джерел формування конкурентних переваг організації: факторний етап; витратний етап; якісний етап; інноваційний етап; глобально-інформаційний етап (рис. 2).

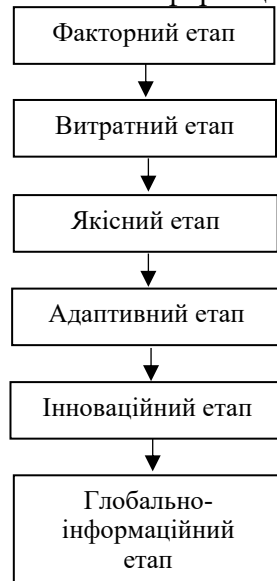


Рис. 2. Еволюція джерел формування конкурентних переваг організації

* складено на основі (Аванесова та ін., 2019)

Факторний етап (80-90-ті рр. XIX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були фактори виробництва (земля, праця, капітал).

Витратний етап (з початку до 50-х рр. XX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були ті, які сприяли зниженню витрат (масштаб виробництва, зниження цін, досвід).

Якісний етап (з середини 60-х до середини 70-х рр. XX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були ті, які сприяли підвищенню якості продукції.

Адаптивний етап (з кінця 70-х до середини 80-х рр. XX ст.). На цьому етапі основні джерела формування конкурентних переваг пов'язані з гнучкістю, адаптивністю та швидкістю реакції на нові потреби споживачів.

Інноваційний етап (з кінця 80-х до середини 90-х рр. XX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були інновації (продуктові, процесні).

Глобально-інформаційний етап (з кінця 90-х рр. XX ст. до теперішнього часу). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг є розвинена система комунікацій, міжнародний розподіл праці, геополітичні чинники тощо.

Таким чином, нині особливу роль у формуванні конкурентних переваг організації відіграє її здатність створювати розвинену систему комунікацій, використовувати переваги міжнародного поділу праці, враховувати геополітичні чинники. В той же час не слід забувати і про спроможність організації розробляти різні інновації, оскільки даний підхід до формування конкурентних переваг нині не втратив своєї актуальності.

Кузнецова І. О. пропонує для формування стійких конкурентних переваг використовувати модель, наведену на рисунку 3 (Кузнецова, 2010).

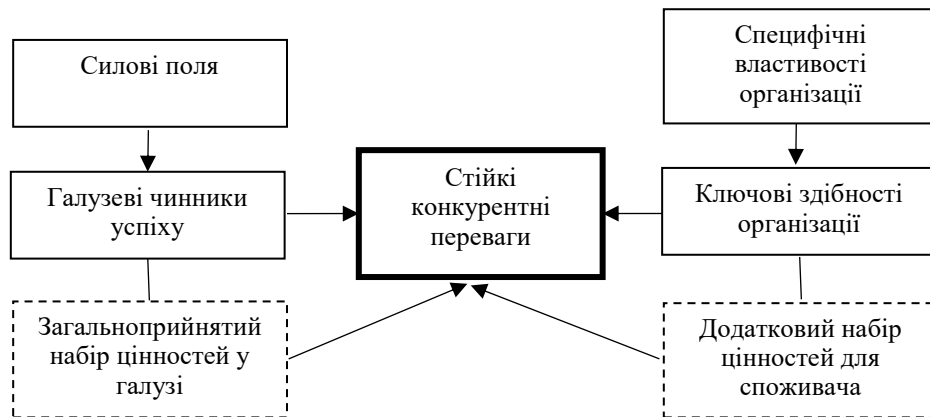


Рис. 3. Модель формування стійких конкурентних переваг

* складено на основі (Кузнецова, 2010)

Дана модель демонструє формування стійких конкурентних переваг за рахунок використання зовнішніх можливостей і наявності внутрішніх унікальних властивостей організації, які виражаються через галузеві чинники успіху, ключові здібності організації. Оволодіння галузовими чинниками успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність відносно конкурентів.

Виділяють наступні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг (рис. 4).



Рис. 4. Підходи до формування та розвитку конкурентних переваг організації

* складено на основі (Гаврилюк, 2001)

Підхід до формування та розвитку конкурентних переваг, зорієнтований на споживачів, передбачає акцентування уваги організації на потребах споживачів. Цей підхід приділяє особливу увагу маркетингу та формуванню переваг високого рівня. Підхід, зорієнтований на споживачів передбачає вчасне проведення маркетингових досліджень, активну інноваційну політику, реалізацію усіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної і цінової стратегій, стратегії розповсюдження і просування).

Підхід, зорієнтований на конкурентів організація може реалізувати двома способами: забезпечуючи лідерство за витратами; використовуючи погіршення конкурентного середовища. Забезпечення лідерства за витратами потребує узгодженості діяльності усіх відділів організації, удосконалення технології виробництва за рахунок її переорієнтації на ефективніше використання ресурсів. Даний підхід приділяє особливо важливу роль аналізу зовнішнього середовища, а особливо витрат конкурентів.

Ресурсний підхід відіграє важливу роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. При цьому нині в межах даного підходу особлива роль відводиться інтелектуальним, людським ресурсам.

Стосовно позиції організації у сфері управління конкурентними перевагами виділяють: пасивний підхід; адаптивний підхід; креативний підхід (*Барась*).

Пасивний підхід передбачає орієнтацію керівництва організації на вирішення поточних завдань, ігнорування нових галузевих тенденцій. Адаптивний підхід передбачає прагнення керівництва організації зберегти позиції на ринку за рахунок пристосування до змін, що мають місце у зовнішньому середовищі. Креативний підхід передбачає активний творчий підхід до формування та розвитку конкурентних переваг за рахунок розроблення і впровадження нових продуктів, технологій, пошуку нових груп споживачів, налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків. Для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку сучасним організаціям, на нашу думку, слід прагнути реалізовувати креативний підхід до управління їх конкурентними перевагами.

Нині управління конкурентними перевагами організацій має певні особливості, які наведені на рисунку 5.

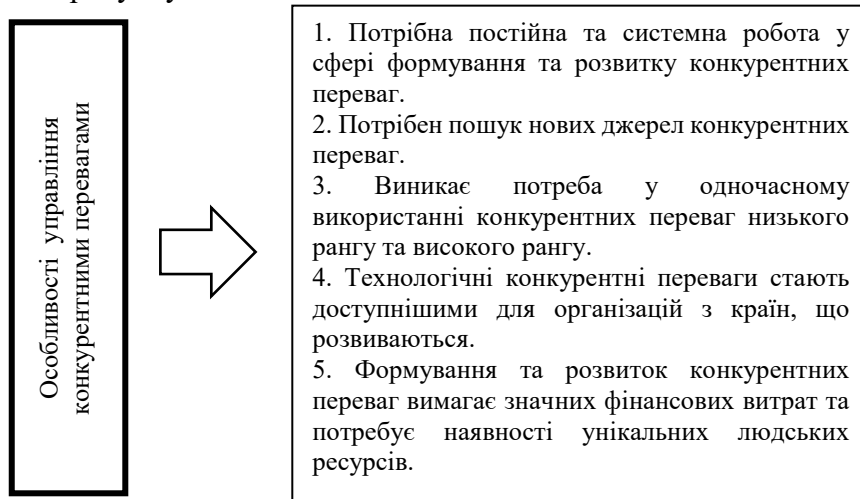


Рис. 5. Сучасні особливості управління конкурентними перевагами організацій
* складено автором

Управління конкурентними перевагами організації є складним процесом, який потребує злагодженої роботи всіх її підрозділів, вкладання значних фінансових ресурсів та належного інформаційного забезпечення, вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у даній сфері (рис. 6).

Формуючи нові та розвиваючі наявні конкурентні переваги організації слід забезпечувати їх відповідність наступним вимогам (*Кривенко, 2018*):

- ґрунтуватись на можливостях організації бути оригінальною порівняно конкурентами;
- забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- задовольняти специфічні потреби споживачів тощо.

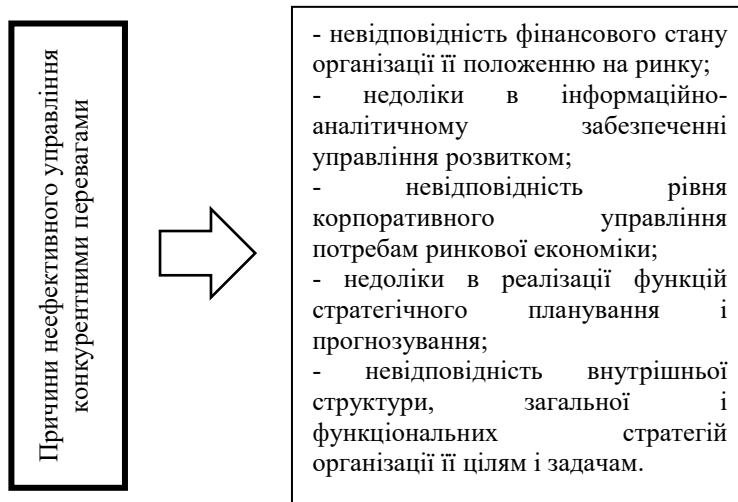


Рис. 6. Причини неефективного управління конкурентними перевагами організацій

* складено на основі (Аванесова та ін., 2019)

Висновки, обговорення та рекомендації. Результати дослідження засвідчують, що передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності сучасної організації виступає формування та розвиток у неї стійких конкурентних переваг. Процес формування та розвитку конкурентних переваг повинен носити постійний та системний характер, враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При цьому слід використовувати креативний підхід до управління конкурентними перевагами.

Список бібліографічного опису:

1. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М. & Терещенко А.А. (2019). Конкурентні переваги підприємств в глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 66, 60-68.
2. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php> (дата звернення 01.12.2022)
3. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33736/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення 15.11.2022)
4. Близнюк С.В. & Остапенко А.В. (2011). Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Миколаїв: Вид. Інвестиції: практика та досвід Чорноморського державного університету ім. Петра Могили, 7, 41-42.
5. Войчак А.В. & Камишніков Р.В. (2005). Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2, 50-53.
6. Гаврилук С.П. (2001). Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 4, 76-80.
7. Косич А.О. & Харькова Ж.В. (2016). Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». Том 25, 2, 79-85.
8. Кривенко М. (2018). Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка*, 99-100, 44-48.
9. Кузнецова І.О. (2010). Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. Одеса: Вид. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету, 40, 68-71.
10. Мандро Н.С. & Кудлай В.С. (2012). Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні. *Технології та дизайн*, 4, 1-5.
11. Смоленюк П.С. (2012). Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*, 2, 91-97.

References:

1. Avanesova, N., Beketskyi, R. & Tereshchenko, A. (2019). Konkurentni perevahy pidpriemstv v hlobalnii ekonomitsi [Competitive advantages of enterprises in the global economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 66, pp. 60-68. [in Ukrainian]
2. Baras, D. Kontseptualni osnovy upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Conceptual foundations of

- management of competitive advantages of the enterprise]. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php> (data zvernennia 01.12.2022). [in Ukrainian]
3. Bernytska, D. Osoblyvosti rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva za suchasnykh umov funktsionuvannia [Peculiarities of the development of competitive advantages of the enterprise under modern operating conditions]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33736/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (data zvernennia 15.11.2022). [in Ukrainian]
4. Blyzniuk, S. & Ostapenko, A. (2011). Konkurentnyi potentsial pidpriemnytstva yak katehoriia suchasnykh ekonomichnykh doslidzen [Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research]. Mykolaiv: Vyd. Investytzii: praktyka ta dosvid Chornomorskoho derzhavnoho universytetu im. Petra Mohyly, 7, pp. 41-42. [in Ukrainian]
5. Voichak, A. & Kamyshnikov, R. (2005). Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini*, 2, pp. 50-53. [in Ukrainian]
6. Havryliuk, S. (2001). Konkurentni perevahy yak osnova rozrobky stratehii turystykykh pidpriemstv [Competitive advantages as a basis for developing the strategy of tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, 4, pp. 76-80. [in Ukrainian]
7. Kosych, A. & Kharkova, Zh. (2016). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka». Tom 25, 2, pp. 79-85. [in Ukrainian]
8. Kryvenko, M. (2018). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : Ekonomika*, 99-100, pp. 44-48. [in Ukrainian]
9. Kuznetsova, I. (2010). Formuvannia stiikykh konkurentnykh perevah: kontseptualna model [Formation of sustainable competitive advantages: a conceptual model]. Odesa: Vyd. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 40, pp. 68-71. [in Ukrainian]
10. Mandro, N. & Kudlai, V. (2012). Konkurentni perevahy: sutnist osoblyvostei vykorystannia v upravlinni [Competitive advantages: the essence of features of use in management]. *Tekhnolohii ta dyzain*, 4, pp. 1-5. [in Ukrainian]
11. Smoleniuk, P. (2012). Upravlinnia formuvanniam konkurentnykh perevah ahrarnykh tovarovyrobnykiv [Management of the formation of competitive advantages of agricultural producers]. *Innovatsiina ekonomika*, 2, pp. 91-97. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 05.12.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-10>

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

JEL Classification: F01; F02; F20; F29; F42

Баула Олена, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>
o.baula@lntu.edu.ua

Урбан Оксана, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>
urban.oksana@gmail.com

Olena Baula, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>
o.baula@lntu.edu.ua

Oksana Urban, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>
urban.oksana@gmail.com

**ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПРОТИСТОЯНЬ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В
УМОВАХ НОВОЇ ХОЛОДНОЇ ВІЙНИ**

У статті узагальнено питання основних економічних аспектів в контексті сучасного підвищення рівня світової напруженості, який названий деякими вченими та політиками «нова холодна війна».

Основною метою є дослідження минулих конфліктів та порівняння їх з поточною геополітичною ситуацією, задля визначення причин та природи сучасного явища економічного конфлікту та його зв'язок з політичною ситуацією, прогнозування подальшого розвитку світових подій та опис проблем і перспектив для ЄС та України в цьому контексті. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення досліджуваної проблеми свідчить про те, що незважаючи на різноплановість і змістовне наповнення підходів навколо питань форм впливу глобалізації на джерела конфліктності, недостатнім рівнем опрацювання залишається питання моніторингу економічних конфліктів між основними економічними центрами світу в контексті політичних конфліктів ХХІ ст., а також окреслення перспектив європейської інтеграції України в умовах російської агресії.

Методологічною основою дослідження є методи наукової абстракції, діалектичного аналізу, логіко-структурного та системного підходів до оцінки економічних аспектів протистоянь у світовій економіці. Об'єктом дослідження є парадигмальні засади холодної війни минулих періодів та сьогодення.

У статті емпірично підтверджено, що на початок ХХІ ст. існує три економічні центри: США – єдина наддержава після холодної війни; ЄС – незалежний світовий економічний суб'єкт; Китай – друга за величиною економіка світу і «фабрикою світу». Також здійснена спроба аналізу ефективності санкцій для РФ як інструменту ведення економічної війни та їх вплив на ключові світові ринки. Зроблено припущення про те, що задля забезпечення міцності власної системи управління ЄС доцільно реалізувати пріоритети щодо подолання нерівності шляхом гарантування сталого розвитку регіону, а також відродження західноєвропейського порядку безпеки для гарантування миру і стабільності у своїх країнах та Україні.

Результати дослідження можуть бути корисними для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення економічних механізмів впливу на країну-агресора.

Ключові слова: економічне протистояння, золотовалютні резерви, санкції, торговельний баланс, холодна війна.

**ECONOMIC ASPECTS OF CONFLICTS IN THE GLOBAL ECONOMY IN THE
CONDITIONS OF THE NEW COLD WAR**

The article summarizes the issue of the main economic aspects in the context of the current increase in the level of world tension, called by some scientists and politicians the «new cold war».

The main goal is to study past conflicts and compare them with the current geopolitical situation, in order to determine the causes and nature of the modern phenomenon of economic conflict and its connection with the political situation, predict the further development of world events and describe the problems and prospects for the EU and Ukraine in this context. The systematization of literary sources and approaches to the solution of the researched problem shows that, despite the diversity and content of the approaches around the issues of the forms of influence of globalization on the sources of conflict, the issue of monitoring economic conflicts between the main economic centers of the world in the context of political conflicts of the 21st century remains insufficiently studied, as well as outlining the prospects of European integration of Ukraine in the conditions of Russian aggression.

The methodological basis of the research is the methods of scientific abstraction, dialectical analysis, logical-structural and systemic approaches to assessing the economic aspects of confrontations in the world economy. The object of research is the paradigmatic foundations of the Cold War of past periods and the present.

The article empirically confirms that the beginning of the 21st century. there are three economic centers: the United States is the only superpower after the Cold War; The EU is an independent global economic entity; China is the second largest economy in the world and the «factory of the world». An attempt was also made to analyze the effectiveness of sanctions for the Russian Federation as a tool for economic warfare and their impact on key global markets. It is assumed that in order to ensure the strength of the EU's own governance system, it is advisable to implement priorities related to overcoming inequality by guaranteeing the sustainable development of the region, as well as the revival of the Western European security order to guarantee peace and stability in its countries and Ukraine.

The results of the study can be useful for the development of scientifically based recommendations for improving the economic mechanisms of influence on the aggressor countries.

Key words: *economic confrontation, cold war, sanctions, trade balance, gold and currency reserves.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Економіко-політичні конфлікти між країнами виникли одночасно з першими державними формуваннями. В процесі еволюційних змін вони зазнають видозмін, як і методи їх вирішення, що трансформуються разом з людством. З історії відомі певні сплески подібного роду протистоянь – наприклад, холодна війна, яка поставила світ у складну політичну та економічну реальність. До недавнього часу, вважалось, що закінчення холодної війни з неминучою лібералізацією і демократизацією всіх країн світу поклало край глобальним та регіональним конфліктам, а ліберальні демократії не отримають від війни жодної вигоди.

Система світового порядку, що склалася після закінчення холодної війни і розпаду Радянського Союзу, стикається з новими потужними викликами, які вже майже повністю її зруйнували. Протягом останніх років постійно виникали нові економічні та політичні конфлікти, часто нерозривно пов'язані між собою, загострюючи старі протиріччя. Кульмінацією цих ескалацій стало повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року, всеосяжні санкції проти РФ з боку ЄС, США та їхніх союзників, а також нова фаза ескалації у торговельній війні США з Китаєм.

На даний час існує досить розлоге різноманіття підходів до окреслення природи та причин конфліктів між державами, що пов'язано з постійною їх трансформацією. Держави дотримуються різних політичних концепцій і, виходячи зі своїх цілей та інтересів, намагаються уникати або, навпаки, провокувати конфлікти.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. На сучасному етапі становлення демократичних цінностей розуміння війни та миру в демократичних країнах формується на основі базових теорій справедливої війни та демократичного миру. Класичними розробниками відповідних теорій є Цицерон, Августин, Тома Аквінський, Гуго Гроцій, І. Кант та Еразм Роттердамський. Серед сучасних дослідників моральних аспектів війни – Г.-Б. Альберді, Р. Апресян, М. Вальзер, Б. Рассел, Р. Реган, Д. Ролз, Е. Тоффлер та інші, які найбільш активно засуджують війну і ставлять під сумнів, чи може вона відповідати принципам справедливості. Теорія демократичного світу базується на працях німецького філософа І. Канта. Його ідеї продовжували втілювати на практиці М. Дойл, Б.Рассе, М. Салліван, М. Хаас та інші. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці Н. Аманмірідова, Т. Герасимчук, В. Лісіцина, І. Панафіліна, Ю. Ткаченка та інших.

Значний внесок у розробку даної проблематики зробили філософ Френсіс Фукуяма та політолог Грехам Аллісон, які у своїх працях пояснювали першопричини та неминучість нового глобального конфлікту.

Разом з тим, незважаючи на різноплановість і змістовне наповнення підходів навколо питань форм впливу глобалізації на джерела конфліктності, недостатнім рівнем опрацювання залишається питання моніторингу економічних конфліктів між основними економічними центрами світу в контексті політичних конфліктів ХХІ ст., а також окреслення перспектив європейської інтеграції України в умовах російської агресії.

Цілі статті: дослідження минулих конфліктів та порівняння їх з поточною геополітичною ситуацією, задля визначення причин та природи сучасного явища економічного конфлікту та його зв'язок з політичною ситуацією, окреслення проблем і перспектив для ЄС та України в цьому контексті.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Наприкінці другого десятиліття ХХІ ст. у світі почали виникати нові торговельно-економічні конфлікти та загострюватися старі: до 2022 р. головним з них була «економічна війна Трампа» з ЄС та США. США, ЄС і Китай є найбільшими торговельними та інвестиційними партнерами один одного і одними з найбільших гравців у світовій економіці. Їхні зв'язки на стільки глибокі, що товарообіг між ними вимірюється сотнями мільярдів доларів, проте деякі бар'єри залишаються і сьогодні. Протягом останніх кількох років усі сторони прагнули до подальшої лібералізації торговельних та інвестиційних відносин, посилення регуляторної співпраці та спільної роботи над вирішенням різних економічних проблем у рамках міжнародних організацій, таких як Світова організація торгівлі (СОТ) (таблиця 1).

Таблиця 1. Лідери торгівлі товарами на світовому ринку

Країна/Союз	Експорт товарів, млрд дол			Середньо-річний приріст, млрд дол	Середньо-річний приріст, %	Імпорт 2021 р., млрд дол	Торговий баланс, млрд дол
	2021	2020	2019				
Китай	3361,8	2588,4	2498,3	272,5	10,8	2675,7	686,1
США	1753,9	1424,9	1642,8	51,6	4,0	2937,1	-1183,1
ЄС (без Великобританії)	6439,0	5299,1	5646,2	288,5	5,6	6341,7	97,4
Японія	757,4	640,9	705,8	14,8	2,6	772,7	-15,2
Південна Корея	644,4	512,7	542,3	17,6	3,8	615,1	29,4
Великобританія	467,7	395,6	468,3	6,4	2,3	688,3	-220,5
Канада	503,7	389,8	446,5	20,6	5,7	293,5	210,2
Мексика	494,5	416,9	460,6	21,2	5,4	506,6	-11,9

Джерело: побудовано за даними (WTO, 2022).

Дані таблиці 1 свідчать про те, що ЄС, Китай та США є найбільшими світовими імпортерами та експортерами товарів з великим відривом від решти країн. Товарообіг у цих трьох країнах зростає. Однак з цих трьох країн лише США мають від'ємне торговельне сальдо, причому значне.

Як бачимо з таблиці 2, торговельний дисбаланс постійно збільшувався на понад 10 млрд дол щороку. Виключенням став лише 2020 рік (завершальний етап торгових війн Трампа), хоча за співвідношенням імпорту та експорту між США та ЄС було досить стабільним коливаючись в межах декількох відсотків. ЄС і США торгують майже усіма видами товарів, від палива, сировини, сільськогосподарської продукції до готових виробів, таких як автомобілі та літаки.

Таблиця 2. Динаміка експорту та імпорту товарів і послуг між США та ЄС

Рік	Імпорт з США до ЄС	Експорт в ЄС з США	Торговельний баланс	Співвідношення імпорт/експорт, %	Річний приріст торговельного дисбалансу, %
2017	203,5	324,1	120,7	62,8	6,3
2018	214,7	351,1	136,4	61,2	13,0
2019	235,2	384,6	149,4	61,2	9,5
2020	203,0	352,2	150,2	57,6	0,5
2021	232,0	399,4	167,4	58,1	11,5

Джерело: побудовано за даними (WTO, 2022).

Дані Eurostat про торгівлю між ЄС та США (рис. 1) також свідчать про значний рівень незбалансованості торгівлі. За досліджуваний період експорт з ЄС в США був більшим за імпорт на понад третину, а також прослідковується тенденція збільшення розриву між даними індикаторами міжнародної торгівлі.

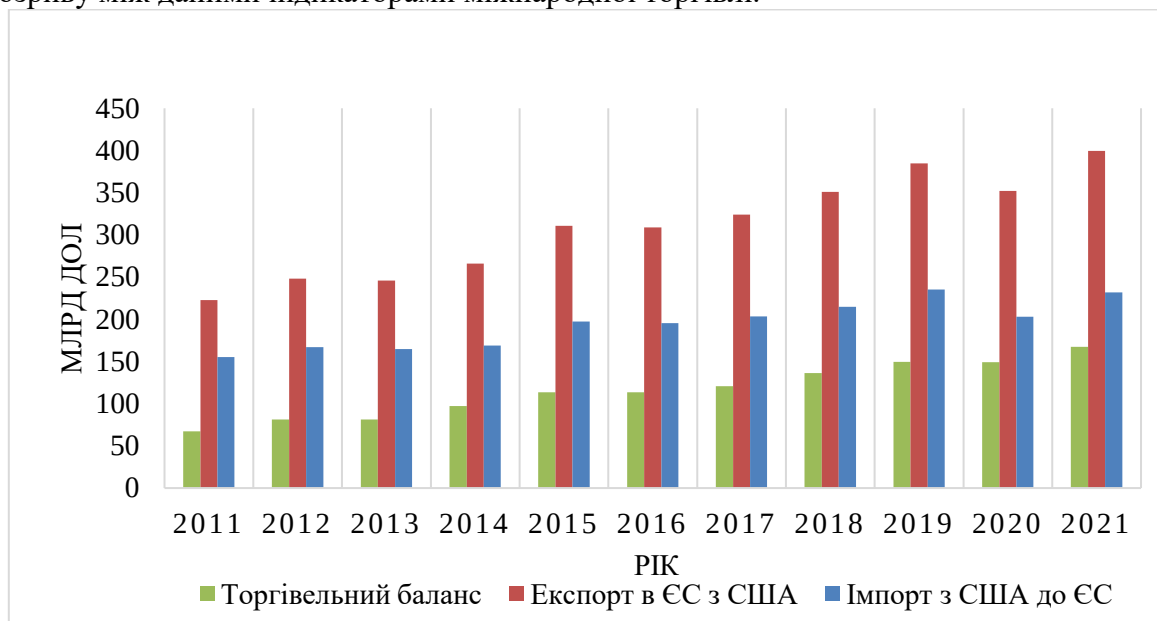


Рис. 1. Динаміка торговельного балансу ЄС/США за даними Eurostat
Джерело: побудовано за даними (Eurostat, 2022).

Дана ситуація торговельного дефіциту обговорювалась широким колом експертів. Так, Президент США Трамп, засуджував торговельну політику ЄС, критикував дисбаланс у торгівлі автомобілями (для легкових авто тариф ЄС – 10%, а США – 2,5%, для вантажних авто – відповідно 22% та 25%) (Trade and Economic, 2021).

В ЄС натомість лунали заяви, що торговельні відносини є взаємовигідними та справедливими: для прикладу деякі автомобільні концерни ЄС розмістили виробничі потужності на території США, що підтримує експорт та створює додаткові робочі місця.

Більшість експертів схилиються до думки, що торговельна ситуація між ЄС та США зумовлена іншими макроекономічними чинниками, а не торговельною політикою. Найбільше суперечок викликав акцент адміністрації Трампа на неринкових торговельних механізмах, таких як тарифи: у 2018 р. США почали застосовувати тарифні ставки в розмірі 25% і 10% на певні види імпорту алюмінію та сталі відповідно до свого внутрішнього закону про захист американського ринку (винятки надавались США деяким країнам окрім країн ЄС) (Hepher et al., 2019).

Хоча США і виправдовувались національною безпекою, ЄС вважав, що американські тарифи не відповідають правилам СОТ щодо заходів із захисту вітчизняної промисловості від постійно зростаючого імпорту. ЄС зважаючи на те, що у 2018 р. США імпортували лише 20% своєї сталі і менше 10% алюмінію, запровадив відповідні тарифи в розмірі 10–25% на американські товари (яхти, сталь мотоцикли) (*European Parliament, 2020*).

Іншим джерелом напруженості у відносинах США/ЄС у 2019 р. була можливість запровадження тарифів на транспортні засоби та автозапчастини: американською стороною було встановлено, що імпорт автомобілів є загрозою національній безпеці і Президент США отримав повноваження вводити обмеження на імпорт.

Очікуваний вихід Великої Британії з ЄС створив певну невизначеність в економічних відносинах між США та Європою. Однак і без Великої Британії ЄС залишається найбільшим торговельним партнером США. Одночасно і багато американських компаній мають значну присутність у Великій Британії і досі використовують її як платформу для збуту своєї продукції в ЄС.

Загалом, конфлікт між США та ЄС був однією з кількох досить дивних ігор, в які грала адміністрація Трампа, намагаючись реалізувати свою нову політику американського ізоляціонізму. Однак з приходом адміністрації Байдена конфлікт між США та ЄС вщух.

Головним викликом для світової економіки у 2022 р. стало повномасштабне вторгнення РФ в Україну. На нашу підтримку світ об'єднався задля накладання економічних санкцій на країну-агресора.

З історії відомі прецеденти використання економічних санкцій як інструменту війни протягом століть. Європейськими прикладами XVII-XVIII ст. є закриття портів для ворожих країн і ембарго на торгівлю певними товарами.

Загалом економічні санкції варіюються від обмеження експорту, заборони на в'їзд та торгівлю до заморожування активів.

На рис. 2 відображено країни, які десятиліттями знаходяться під санкціями ЄС, США та ООН.

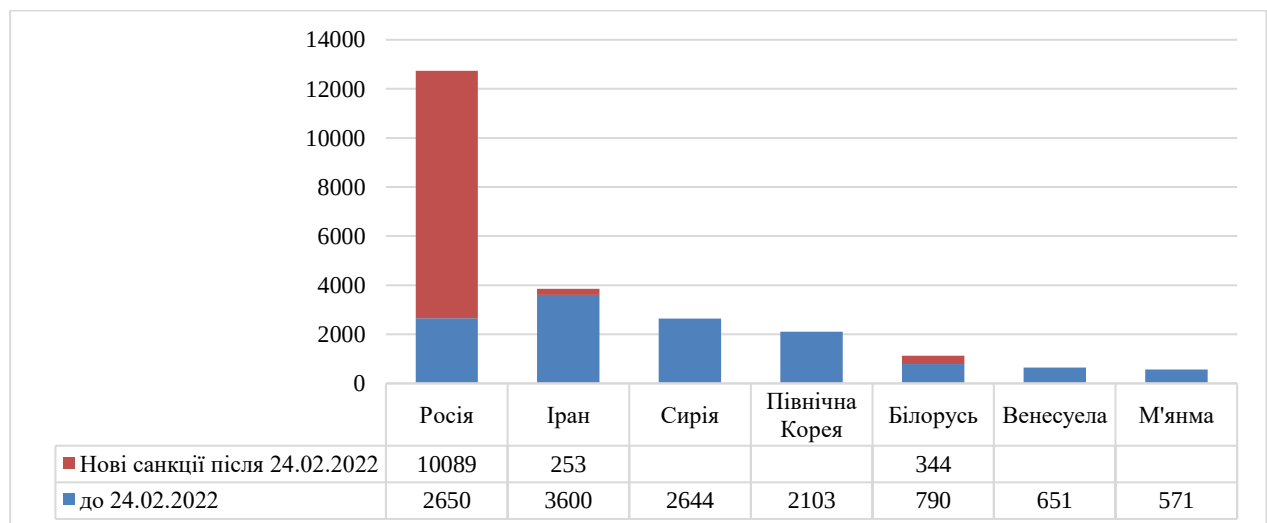


Рис. 2. Кількісні показники санкцій на найбільш підсанкційних країнах світу
Джерело: побудовано за даними (*Statista, 2023*).

Після 24.02.2022 р. місце абсолютного підсанкційного рекордсмена посіла РФ. Серед причин такої політики світової спільноти є анексія Криму, гібридна агресія на сході України, отруєння опозиціонерів, повномасштабне вторгнення на нашу територію.

Наприкінці 2022 р. набуло чинності нафтове ембарго ЄС, очікуваним результатом якого є вагомі негативні наслідки для платіжного балансу рф, що стане пусковим механізмом повномасштабного економічного краху рф.

На даний час можна прослідкувати певні галузеві втрати країни-агресора, зокрема у автомобілебудуванні та авіації.

Для оцінки рівня впливу економічних санкцій на країну доцільним є використання показників її фондової біржі. На рис. 3 можна прослідкувати різке падіння індексу мосбіржі навіть із впровадженням заходів цб рф (закриття торгів, заборона усім неурядовим організаціям продаж акцій для утримування коштів населення і активів нерезидентів).

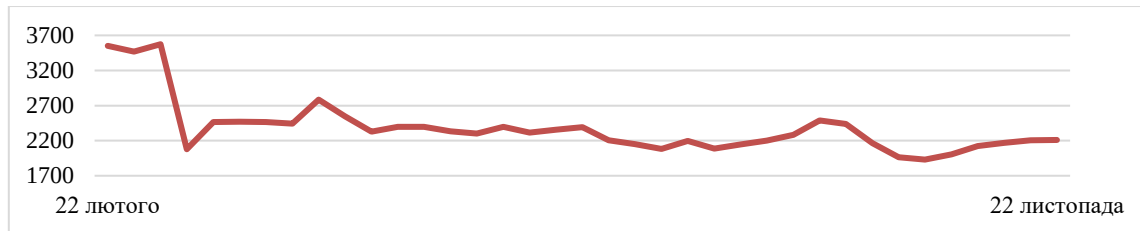


Рис. 3. Зміна індексу Мосбіржі 22.02 – 22.11.2022 р.

Джерело: побудовано за даними (Radcliffe, 2022).

Незважаючи на реалізацію стратегії «росія-фортеця», країна-агресор не зуміла повністю протистояти західним санкціям. Радикальні заходи спричинили втрату близько 95 млрд дол США золотовалютних резервів (табл. 3).

Таблиця 3. Динаміка золотовалютних резервів рф, 2010-2022 рр.

Рік	Обсяг золотовалютних резервів, млрд дол	Абсолютна зміна, млрд дол	Відносна зміна, %	Середньомісячна зміна, %
2010	454,72	-	-	-
2011	499,05	44,33	9,7	0,81
2012	515,81	16,76	3,4	0,28
2013	549,11	33,30	6,5	0,54
2014	513,52	-35,59	-6,5	-0,54
2015	384,22	-129,30	-25,2	-2,10
2016	392,72	8,50	2,2	0,18
2017	406,73	14,01	3,6	0,30
2018	467,59	60,85	14,9	1,25
2019	500,89	33,30	7,1	0,59
2020	600,33	99,44	19,9	1,65
2021	597,80	-2,53	-0,4	-0,04
01.01.2022	664,14	66,34	11,1	0,92
01.06.2022	625,59	-38,54	-5,8	-2,09
01.08.2022	570,57	-55,02	-8,8	

Джерело: побудовано за даними (Radcliffe, 2022).

Аналіз думок політичних та економічних експертів дає можливість стверджувати, що однією з основних перешкод повної економічної блокади рф є другий економічний центр сили та промисловості – Китай. Хоча офіційно він не є військовим та політичним союзником рф, однак є економічною опорою. Без Китаю економіка рф зазнала б майже повної ізоляції. Криза в Китаї не дає змоги йому бути альтернативою у збуті російської нафти.

В дослідженнях Г. Аллісона зазначається, що з 16 регіональних та глобальних конфліктів, що були спровоковані за останні 500 років стрімким поширенням впливу

нової глобальної сили, 12 завершилися війною (Allison, 1971). Як і в часи Холодної війни, ядерна зброя значно зменшує запал до значних протистоянь, хоча наразі її запаси є значно меншими.

Висновки, обговорення та рекомендації. Війна РФ проти України змушує ЄС переглянути своє місце у світі. Контури нової холодної війни дещо окреслилися в червні 2022р. під час саміту НАТО в Мадриді. Альянс продемонстрував неабияку єдність і рішучість. На цьому тлі західний альянс стикається з трьома основними викликами, які визначатимуть нову холодну війну: зовнішніх відносини альянсу, згуртованість ЄС і демократія.

ЄС змушений в теперішній ситуації переосмислити свій підхід до міжнародної діяльності і спробувати нівелювати можливі негативні наслідки нової холодної війни задля забезпечення своєї геополітичної позиції. Зокрема, доцільним для ЄС може бути налагодження міцних зв'язків з ринками, що розвиваються, стосовно надання їм можливостей приєднання до глобальних ланцюгів поставок. ЄС доцільно налагоджувати співпрацю з країнами, що розвиваються у сферах орієнтованих на майбутнє та інвестиційно привабливих (наприклад, «зелена» економіка, відновлювальна енергетика, «розумна» інфраструктура). Інвестиційні програми ЄС повинні бути орієнтовані на розбудову глобальної інфраструктури, що в підсумку успішної їх реалізації підвищить геополітичний вплив країн ЄС у світовому бізнес-середовищі.

У довгостроковому плані демократичний стиль правління є найпотужнішим та найефективнішим. Наразі, з цілком очевидних причин, демократія перебуває під загрозою. Задля забезпечення міцності власної системи управління ЄС доцільно реалізувати пріоритети щодо подолання нерівності шляхом гарантування сталого розвитку регіону, а також відродження західноєвропейського порядку безпеки для гарантування миру і стабільності у своїх країнах та Україні. Для того, щоб західний альянс мав змогу зберегти єдність, йому необхідно, з одного боку, нівелювати зростаючі внутрішні виклики, а з іншого – досягнення високих показників економічного зростання на теренах ЄС та поширення демократії у світі неможливо без підтримання оборони та встановлення миру в Україні.

Авторські внески

Концептуалізація: Баула Олена
Збір даних: Урбан Оксана
Формальний аналіз: Урбан Оксана
Придбання фінансування: Баула Олена
Розслідування: Баула Олена
Методика: Баула Олена
Адміністрація проекту: Баула Олена
Ресурси: Урбан Оксана
Нагляд: Баула Олена
Підтвердження: Баула Олена
Візуалізація: Урбан Оксана
Написання: Баула Олена

Список бібліографічного опису:

1. Allison Graham T. (1971). The essence of decision. Boston: Little Brown.
2. European Parliament Liaison Office in Washington DC. (2020). Relations EU-US. URL: <https://www.europarl.europa.eu/unitedstates/en/eu-us-relations> (дата звернення: 12.02.2023).
3. Eurostat. Quality report on European statistics on international trade in goods 2018-2021. (2022). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/w/ks-ft-22-010> (дата звернення: 11.02.2023)
4. Hopher Tim, Blenkinsop Philip, & Lawder David. (2019). U.S. widens trade war with tariffs on European planes, cheese, whisky to punish subsidies. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/us-wto-aircraft/u-s-widens-trade-war-with-tariffs-on-airbus-planes-french-cheese-scotch-whisky-idUSKBN1WH0SI> (дата звернення: 12.02.2023)

5. Number of international sanctions imposed worldwide as of October 28, 2022, by target country. (2023). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1294726/number-of-global-sanctions-by-target-country/> (дата звернення: 15.02.2023).
6. Radcliffe Brent. (2022). How Economic Sanctions Work. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/economics/10/economic-sanctions.asp> (дата звернення: 15.02.2023).
7. Trade and Economic Issues U.S.-EU. (2021). Congressional Research Service. URL: <https://fas.org/sgp/crs/row/IF10931.pdf> (дата звернення: 11.02.2023).
8. WTO Annual Report 2022. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep22_e.htm (дата звернення: 10.02.2023).

References:

1. Allison Graham T. (1971). The essence of decision. Boston: Little Brown.
2. European Parliament Liaison Office in Washington DC. (2020). Relations EU-US. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/unitedstates/en/eu-us-relations> (accessed: 11 February 2023).
3. Eurostat. Quality report on European statistics on international trade in goods 2018-2021. (2022). Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/wks-ft-22-010> (accessed: 12 February 2023).
4. Hephher Tim, Blenkinsop Philip, & Lawder David. (2019). U.S. widens trade war with tariffs on European planes, cheese, whisky to punish subsidies. Reuters. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-wto-aircraft/u-s-widens-trade-war-with-tariffs-on-airbus-planes-french-cheese-scotch-whisky-idUSKBN1WH0SI> (accessed: 12 February 2023).
5. Number of international sanctions imposed worldwide as of October 28, 2022, by target country. (2023). Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1294726/number-of-global-sanctions-by-target-country/> (accessed: 15 February 2023).
6. Radcliffe Brent. (2022). How Economic Sanctions Work. Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/articles/economics/10/economic-sanctions.asp> (accessed: 15 February 2023).
7. Trade and Economic Issues U.S.-EU. (2021). Congressional Research Service. Retrieved from <https://fas.org/sgp/crs/row/IF10931.pdf> (accessed: 11 February 2023).
8. WTO Annual Report 2022. Retrieved from https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep22_e.htm (accessed: 10 February 2023).

Дата подання публікації 15.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-11>

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

JEL Classification: C 10; C 13; D 81

Нужна Оксана, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>
o_nuzhna@ukr.net

Oksana Nuzhna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>
o_nuzhna@ukr.net

Тлущкевич Наталія, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>
n_tluchkevych@ukr.net

Nataliia Tluchkevych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>
n_tluchkevych@ukr.net

Писаренко Тетяна, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>
pisarenko.tatyana@gmail.com

Tatyana Pisarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>
pisarenko.tatyana@gmail.com

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена практичним аспектам кількісної оцінки ступеня ризику у відносному вираженні як важливої складової управління ризиком. Мета дослідження – провести кількісну оцінку ступеня ризику здійснення господарської діяльності на підприємствах України загалом і з розподілом за розмірами, на основі порівняння отриманих результатів виявити найбільш привабливі для інвестицій види діяльності з точки зору найменшого рівня ризику. Обґрунтовано доцільність застосування для кількісної оцінки ступня ризику статистичного методу, який базується на методі екстраполяції й полягає у дослідженні зафіксованих у минулому стійких тенденцій економічного розвитку та припущенні, що в майбутньому ці тенденції зберуться. За рівень ризику у відносному вираженні було прийнято відношення величини збитків до загальної вартості майна (підсумку балансу) підприємств. Таким чином, фактично було проведено оцінку ймовірності виникнення збитків на підприємствах різних видів діяльності, що дозволило порівняти рівень ризику в різних галузях та сферах діяльності та зорієнтувати інвесторів у прийнятті рішень щодо потенційно привабливих видів економічної діяльності. З'ясовано, що найбільш привабливими для вкладання коштів через відсутність збиткових підприємств у 2021 році є великі підприємства таких видів економічної діяльності, як тимчасове розміщення й організація харчування, фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомим майном, а також професійна, наукова та технічна діяльність. Встановлено, що найбільший рівень ризику в розрізі розмірів підприємств спостерігається для таких видів діяльності: мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (для всіх підприємств), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря і добувна промисловість і розроблення кар'єрів (для середніх підприємств), освіта (для малих підприємств). Значною мірою це пояснюється впливом пандемії коронавірусу у 2021 році. Зазначимо, що достовірна оцінка ризиків в умовах війни вимагає подальших досліджень і проведення аналізу з урахуванням нових політичних та економічних факторів впливу.

Ключові слова: великі підприємства, економічний ризик, малі підприємства, ризик, оцінка ризиків, середні підприємства.

ASSESSMENT OF ECONOMIC RISKS IN UKRAINIAN ENTERPRISES: MANAGEMENT ASPECT

The article is devoted to practical aspects of quantitative assessment of the degree of risk in relative terms as an important component of risk management. The purpose of the research is to conduct a quantitative assessment of the degree of risk of economic activity at Ukrainian enterprises in general and with a distribution by size, based on the comparison of the obtained results to identify the most attractive for investment types of activity from the point of view of the lowest level of risk. The expediency of using a statistical method based on the extrapolation method for the quantitative assessment of the risk level is based on the study of sustainable economic development trends recorded in the past and the assumption that these trends will be preserved in the future. The ratio of the amount of losses to the total value of the property (summary of the balance sheet) of the enterprises was taken as the level of risk in relative terms. Thus, in fact, an assessment of the probability of losses at enterprises of various types of activity was carried out, which made it possible to compare the level of risk in various industries and spheres of activity and guide investors in making decisions about potentially attractive types of economic activity. It was found that the most attractive for investing funds due to the absence of loss-making enterprises in 2021 are large enterprises of such types of economic activities as temporary accommodation and catering, financial and insurance activities, real estate transactions, as well as professional, scientific and technical activities. It has been established that the highest level of risk in terms of enterprise size is observed for the following types of activities: arts, sports, entertainment and recreation (for all enterprises), supply of electricity, gas, steam and air conditioning, and mining and quarrying (for medium-sized enterprises), education (for small businesses). This is largely due to the impact of the coronavirus pandemic in 2021. It should be noted that a reliable assessment of risks in the conditions of war requires further research and analysis taking into account new political and economic factors of influence.

Keywords: large enterprises, economic risk, small enterprises, risk, risk assessment, medium-sized enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Діяльність суб'єктів господарювання супроводжується цілим спектром ризиків, серед яких вчені особливо виділяють економічний ризик як вартісний вираз «... наслідків реалізації загрози або шансу, ймовірність яких обумовлена впливом події або групи подій, що слугують джерелом ризику, на об'єкт» (Васильєва та ін., 2015). Оцінка економічного ризику є важливим інструментом в обґрунтуванні управлінських рішень щодо ідентифікації та управління ризиками в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питання аналізу та оцінки ризиків є важливою складовою сучасної теорії управління ризиком і вчені приділяють значну увагу в своїх дослідженнях зазначеним проблемам. Так, автори навчальних посібників висвітлюють теоретичні й методичні аспекти ризикології: розглядають методи оцінки та управління економічним ризиком (Васильєва та ін., 2015), моделюють економічні ризики і ризикові ситуації (Івченко, 2007). Ґрунтовні монографічні дослідження вітчизняних науковців стосуються теоретичних та практичних аспектів ризикології в економіці та підприємстві (Вітлінський та Великоіваненко, 2004); економічної оцінки ризику діяльності підприємств (Внукова, Смоляк, 2006); діагностики ризику діяльності підприємства (Лук'янова, 2007); методології, моделей, методів управління та прийняття рішень щодо ризику, безпеки, криз і сталого розвитку в економіці (Рамазанов та ін., 2012). Автори наукових статей досліджують актуальні проблеми управління ризиком в нових соціально-економічних умовах, зокрема, аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів та коронакризи (Волошина-Сідей, 2021), методи аналізу фінансових ризиків (Зоріна, 2020), управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку (Кравченко та Крижановська, 2017), аналіз методів оцінки підприємницького ризику (Білоцерківський, 2021).

Незважаючи на значні напрацювання вчених в питаннях ризикології, вважаємо за доцільне застосувати на реальних даних статистичний метод і подати відносну оцінку ступеня ризику на підприємствах України в розрізі видів діяльності, а також обґрунтувати доцільність її використання при прийнятті управлінських рішень.

Цілі статті. Мета дослідження – провести кількісну оцінку ступеня ризику здійснення господарської діяльності на підприємствах України загалом і з розподілом за розмірами, на основі порівняння отриманих результатів виявити найбільш привабливі для інвестицій види діяльності з точки зору найменшого рівня ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним із традиційних методів кількісної оцінки ступеня ризику є статистичний, який базується на методі екстраполяції й полягає у дослідженні зафіксованих у минулому стійких тенденцій економічного розвитку та припущенні, що в майбутньому ці тенденції зберуться.

Вчені зазначають, що для кількісної оцінки рівня втрат використовують коефіцієнт ризику, який розраховується як відношення можливих втрат до обсягу власних засобів суб'єкта господарювання (Васильєва та ін., 2015). У відносному вираженні оцінка ступеня ризику, визначається як відношення величини збитків до деякої бази, за яку приймають або майно підприємця, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний прибуток від даного виду підприємницької діяльності (Вітлінський та ін., 2002).

Отже, враховуючи описані вище методики, проведемо кількісну оцінку ступеня ризику для підприємств України загалом і з розподілом їх за розмірами за 2021 рік на основі даних Державної служби статистики України.

За рівень ризику у відносному вираженні приймемо відношення величини збитків до загальної вартості майна (підсумку балансу) підприємств. Таким чином, фактично буде оцінена ймовірність виникнення збитків на підприємствах різних видів діяльності, що дозволить порівняти рівень ризику в різних галузях та сферах діяльності та зорієнтувати інвесторів у прийнятті рішень щодо потенційно привабливих видів економічної діяльності.

Результати проведених розрахунків щодо кількісної оцінки ступеня ризику для підприємств України загалом і з розподілом за розмірами у 2021 році у розрізі видів діяльності подано у таблиці 1.

Таблиця 1. Кількісна оцінка ступеня ризику для підприємств України загалом і з розподілом за розмірами у 2021 році у розрізі видів діяльності *

Вид діяльності	Код КВЕД	Рівень ризику			
		всі підприємства	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
Усього	Всього	0,016	0,011	0,022	0,017
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	0,006	0,004	0,005	0,009
Промисловість	B+C+D+E	0,020	0,011	0,036	0,017
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	0,011	0,002	0,056	0,032
Переробна промисловість	C	0,013	0,010	0,018	0,019
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	0,035	0,023	0,058	0,012
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	0,037	0,052	0,035	0,026
Будівництво	F	0,014	0,00001	0,010	0,017
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	0,013	0,009	0,015	0,014
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	0,025	0,026	0,022	0,029
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	0,030	0	0,033	0,033
Інформація та телекомунікації	J	0,027	0,007	0,042	0,054
Фінансова та страхова діяльність	K	0,012	0	0,010	0,015
Операції з нерухомим майном	L	0,023	0	0,037	0,019
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	0,007	0	0,008	0,023
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	0,013	0,003	0,014	0,018
Освіта	P	0,049	-	0,022	0,077
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	0,023	0,016	0,022	0,047
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	0,077	0,185	0,056	0,051
Надання інших видів послуг	S	0,017	-	0,013	0,021

* розрахунки автора.

За даними таблиці 1 можемо зробити висновок, що найбільш привабливими для вкладання коштів через відсутність збиткових підприємств у 2021 році є великі підприємства таких видів економічної діяльності, як тимчасове розміщення й організація харчування (секція G), фінансова та страхова діяльність (секція K), операції з нерухомим майном (секція L), а також професійна, наукова та технічна діяльність (секція M).

Якщо аналізувати отримані результати в розрізі видів діяльності, то можна вирізнити три групи підприємств:

1) рівень ризику менший порівняно з загальними показниками по економіці для підприємств загалом і з розподілом за розмірами по таких видах діяльності: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (секція A), будівництво (секція F), оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (секція G), фінансова та страхова діяльність (секція K);

2) рівень ризику більший порівняно з загальними показниками по економіці для підприємств загалом і з розподілом за розмірами по таких видах діяльності: водопостачання; каналізація, поводження з відходами (секція E), транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (секція H), освіта (секція P), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (секція Q), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (секція R);

3) немає однозначної відповідності й рівень ризику залежно від розміру підприємств або більший, або менший порівняно з загальними показниками по економіці, по таких видах діяльності: добувна промисловість і розроблення кар'єрів (секція B), переробна промисловість (секція C), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (секція D), тимчасове розміщення й організація харчування (секція I), інформація та телекомунікації (секція J), операції з нерухомим майном (секція L), професійна, наукова та технічна діяльність (секція M), діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (секція N), надання інших видів послуг (секція S).

Графічно отримані результати відносної оцінки ступеня ризику для підприємств України у 2021 році подано на рис. 1. Отже, найбільший рівень ризику в розрізі розмірів підприємств спостерігається для таких видів діяльності:

– мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (секція R) – всі підприємства (рівень ризику 0,077), великі підприємства (рівень ризику 0,185), середні підприємства (рівень ризику 0,056);

– постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (секція D) і добувна промисловість і розроблення кар'єрів (секція B) – середні підприємства (рівень ризику відповідно 0,058 і 0,056);

– освіта (секція P) – малі підприємства (рівень ризику 0,077).

Враховуючи економічний зміст показника, який ми прийняли за відносну оцінку ступеня ризику, можемо зробити висновок про отриману суму збитку на одну гривню майна підприємств загалом по всіх видах діяльності: на кожну гривню загального капіталу підприємств України припадає чистого прибутку 1,6 коп (ймовірність виникнення збитків становить 1,6%), в тому числі для великих підприємств відповідні значення складають 1,1 коп (1,1%), для середніх 2,2 коп (2,2%) і для малих підприємств 1,7 коп (1,7%). Отже, найбільший рівень ризику виявився по групі середніх підприємств, а найменший – по групі великих підприємств. Для малих підприємств рівень ризику (0,017) лише дещо перевищує показник ризику загалом по підприємствах України (0,016).

Отримані результати можуть слугувати основою при прийнятті управлінських рішень щодо інвестування коштів і націлити інвесторів на потенційно привабливі сфери діяльності і навіть вибрати у них підприємства певного розміру (великі, середні чи малі).

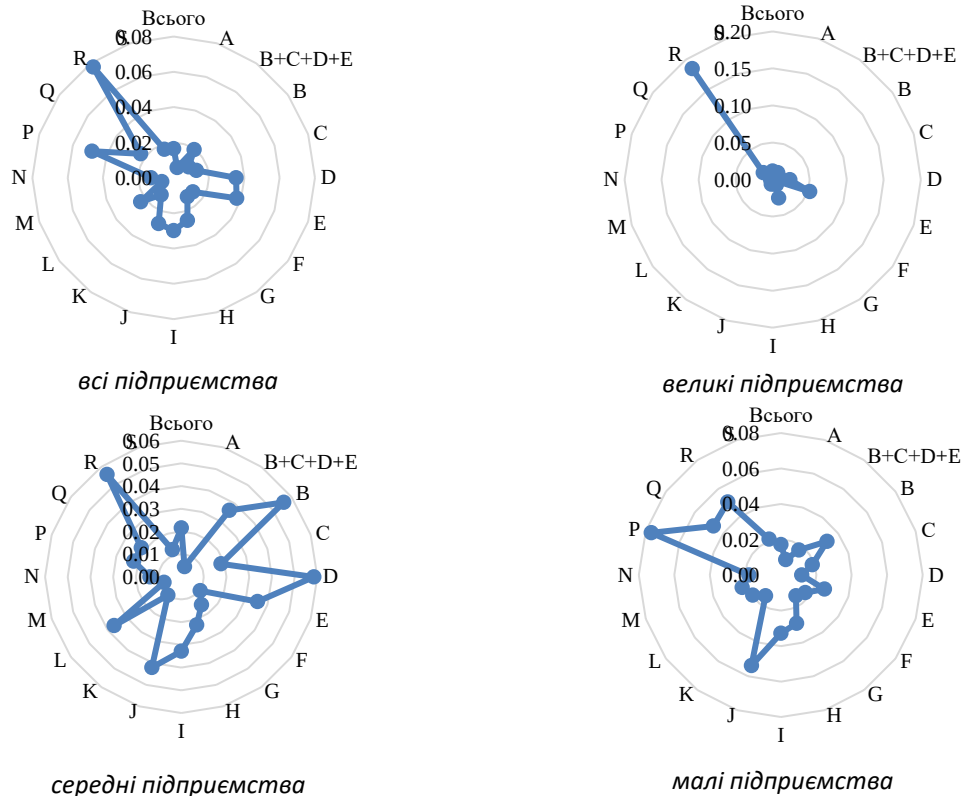


Рис. 1. Результати відносної оцінки ризиків для підприємств України загалом і з розподілом за розмірами у 2021 році*

* побудовано автором на основі власних розрахунків.

Для самих суб'єктів господарювання кількісна оцінка ступеня ризику є індикатором ефективності господарської діяльності, спрямованим на виявлення причин відхилень від запланованих показників і прийняття управлінських рішень щодо зменшення ступеня ризику шляхом передачі ризиків, організації попереджувальних заходів тощо.

Висновки, обговорення та рекомендації. Таким чином, нами подано відносну оцінку рівня ризику підприємств України загалом і з розподілом за розмірами, а також у розрізі видів діяльності. Зважаючи на те, що аналіз проводився на основі статистичних даних за 2021 рік, коли значних масштабів набула пандемія коронавірусної інфекції, значною мірою саме цими причинами можна пояснити досить високі порівняно з загальними показниками по економіці показники рівня ризику для підприємств таких сфер діяльності, як освіта; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність.

Зазначимо, що екстраполювати отримані нами результати щодо відносної оцінки ризиків на 2022 рік і на подальші періоди в даних час не видається можливим з достатньою точністю, оскільки війна і пов'язані з нею ризики форс-мажорної групи внесли значні корективи у діяльність підприємств більшості сфер економіки України. Достовірна оцінка ризиків в таких обставинах вимагає подальших досліджень і проведення аналізу з урахуванням нових політичних та економічних факторів впливу. Однак вважаємо, що запропонована методика відносної оцінки ступеня ризику може застосовуватись в обґрунтуванні раціональних управлінських рішень стосовно мінімізації ризику при інвестуванні коштів.

Авторські внески:

Концептуалізація: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Зберігання даних: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Формальний аналіз: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Придбання фінансування: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Розслідування: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Методика: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Адміністрація проекту: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Ресурси: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Нагляд: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Підтвердження: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Візуалізація: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія
 Написання: Нужна Оксана, Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Список бібліографічного опису:

1. Білоцерківський О.Б. (2021). Аналіз методів оцінки підприємницького ризику. *Вісник НТУ «ХПІ» (Економічні науки)*. №4. С. 65-70. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58277/3/visnyk_KhPI_2021_4_EN_Bilotserkivskiy_Analiz_metodiv.pdf (дата звернення: 18.01.2023).
2. Васильєва Т.А., Леонов С.В., & Кривич Я.М. (2015). Економічний ризик: методи оцінки та управління: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 208 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50229/5/Ekonomichnyi_ryzyk%20.pdf (дата звернення: 18.01.2023).
3. Вітлінський В.В., & Великоіваненко Г.І. (2004). Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ. 480 с.
4. Внукова Н.М., & Смоляк В.А. (2006). Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія. Харків: ІНЖЕК. 182 с.
5. Волошина-Сідей В.В. (2021). Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 2(25). 2021. С. 72-76. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf (дата звернення: 22.01.2023).
6. Зоріна О.А. (2020). Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. №2(20). С. 221-229.
7. Івченко І.Ю. (2007). Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 344 с.
8. Кравченко В., & Крижановська Г. (2017). Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. №3. С. 82-102. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nv_2017_3_9.pdf (дата звернення: 22.01.2023).
9. Лук'янова В.В. (2007). Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: В.В. Ковальський. 312 с.
10. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013-2021). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.01.2023).
11. Рамазанов С.К., Бурбело О.А., & Вітлінський В.В. та ін. (2012). Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія / Під заг. ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ: Ноулідж, 948 с.
12. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2021). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.01.2023).

References:

1. Bilotserkivskiy, O.B. (2021). Analiz metodiv otsinky pidpriemnytskoho ryzyku [Analysis of business risk assessment methods]. *Visnyk NTU «KhPI» (Ekonomiczni nauky) – Bulletin of NTU «KhPI» (Economic Sciences)*, 4, pp. 65-70. Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58277/3/visnyk_KhPI_2021_4_EN_Bilotserkivskiy_Analiz_metodiv.pdf (accessed 18 January 2023). [in Ukrainian].
2. Vasylijeva, T.A., Lieonov, S.V., & Kryvyich, Ya.M. (2015). Ekonomichnyi ryzyk: metody otsinky ta upravlinnia [Economic risk: assessment and management methods] Sumy: DVNZ «UABS NBU», 208 p. Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50229/5/Ekonomichnyi_ryzyk%20.pdf (accessed 18 January 2023). [in Ukrainian].
3. Vitlinskiy, V.V., & Velykoivanenko, H.I. (2004). Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia [Riskology in economics and entrepreneurship: monograph]. Kyiv: KNEU. 480 p. [in Ukrainian].
4. Vnukova, N.M., & Smoliak, V.A. (2006). Ekonomichna otsinka ryzyku diialnosti pidpriemstv: problemy teorii ta praktyky: monohrafiia [Economic risk assessment of enterprise activity: problems of theory and practice: monograph]. Kharkiv: INZhEK. 182 p. [in Ukrainian].

5. Voloshyna-Sidei, V.V. (2021). Analiz otsinky ryzykiv yak instrument staloho rozvytku pidpriemnytstva v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta koronakryzy [Analysis of risk assessment as a tool for the sustainable development of entrepreneurship in the conditions of global challenges and the corona crisis]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 2(25), pp. 72-76. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf (accessed 22 January 2023). [in Ukrainian].
6. Zorina, O.A. (2020). Metody analizu finansovykh ryzykiv [Methods of financial risk analysis]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku kontroliu i analizu – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*, 2(20), pp. 221-229. [in Ukrainian].
7. Ivchenko, I.Iu. (2007). Modeliuvannia ekonomichnykh ryzykiv i ryzykovykh sytuatsii [Modeling of economic risks and risk situations]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 344 p. [in Ukrainian].
8. Kravchenko, V., & Kryzhanovska, H. (2017). Upravlinnia finansovo-ekonomichnymy ryzykamy pidpriemstva na osnovi dovhostrokovoi modeli rozvytku [Management of financial and economic risks of the enterprise based on a long-term development model]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 3, pp. 82-102. Retrieved from http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nv_2017_3_9.pdf (accessed 22 January 2023). [in Ukrainian].
9. Lukianova, V.V. (2007). Diahnastyka ryzyku diialnosti pidpriemstva: monohrafiia [Diagnostics of enterprise activity risk: monograph]. Khmelnytskyi: V.V. Kovalskyi. 312 p. [in Ukrainian].
10. Neoborotni ta oborotni aktyvy, vlasnyi kapital ta zoboviazannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2013-2021) [Non-negotiable and current assets, equity and liabilities of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises (2013-2021)]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 18 January 2023). [in Ukrainian].
11. Ramazanov, S.K., Burbelo, O.A., & Vitlinskyi, V.V. at all (2012). Ryzyky, bezpeka, kryzy i stalyy rozvytok v ekonomitsi: metodolohii, modeli, metody upravlinnia ta pryiniattia rishen: monohrafiia [Risks, security, crises and sustainable development in the economy: methodologies, models, methods of management and decision-making: monograph]. Luhansk: Noulidzh, 948 p. [in Ukrainian].
12. Chystyi prybutok (zbytok) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2021) [Net profit (loss) of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises (2010-2021)]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 18 January 2023). [in Ukrainian].

Дата подання публікації 15.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-12>

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

JEL Classification: A13; M1;M14

Лігоненко Лариса, *доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана,
<https://orcid.org/0000-0001-5597-5487>,
larisa.ligonenko@kneu.edu.ua*

Ligonenko Larysa, *doctor of Economic Sciences ,
professor of Business Economics and Entrepreneurship,
SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman",
<https://orcid.org/0000-0001-5597-5487>,
larisa.ligonenko@kneu.edu.ua*

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ЗРІЛОСТІ В УКРАЇНІ ТА РОСІЇ

В статті викладені теоретичне підґрунтя поняття «бізнес-культура» та представлено огляд наявних досліджень особливостей українського та російської ментальності (характеру), які формують передумови розвитку підприємництва. Викладена методологія та результати емпіричного компаративного дослідження зрілості бізнес-культури в Україні та Росії.

Дослідження проведено на основі інформаційної бази міжнародного соціологічного дослідницького проекту World Values Survey (WVS) , який на основі проведення опитувань вивчає цінності людей та їх вплив на соціальне та культурне життя окремих країн. Таким підхід забезпечив належну об'єктивність та неупередженість отриманих результатів дослідження.

Для проведення компаративного дослідження зрілості бізнес-культури підприємництва сформована система оцінювання, яка налічує 21 об'єкт оцінювання, угрупованні в 4 складові : 1) базові цінності (незалежність, безпека, рівність); 2) етичні цінності (виправдання (сприйняття) неправомірного збагачення, привласнення власності, насильства); 3) особистісні цінності (важливість родини, друзів, роботи, вільного часу, політики); 4) економічні цінності (визнання можливості отримання високих підприємницьких доходів та розвитку бізнесу на основі завзятої праці, розуміння позитивів розвитку конкуренції; надання пріоритету розвитку приватної власності над державною, особистої економічної відповідальності над соціальним утриманством).

В статті представлені результати проведених оцінок за визначеними об'єктами та розраховані на їх основі групові та інтегральний порівняльні індекси зрілості бізнес-культури Україна-Росія. Проведене дослідження дозволило виявити відмінності системи цінностей громадян цих країн, підтвердженням яких став розрахований інтегральний індекс порівняльної зрілості їх бізнес-культур. Виявлені відмінності підтверджують наявність в Україні кращих (порівняно з Росією) ціннісних передумов для розбудови зрілого соціального відповідального підприємництва та її майбутнього успішного розвитку.

Ключові слова: *бізнес-культура, підприємництво, українська ментальність, зрілість бізнес-культури, компаративний аналіз, інтегральний індекс зрілості.*

BUSINESS CULTURE OF ENTREPRENEURSHIP: COMPARATIVE ANALYSIS OF MATURITY IN UKRAINE AND RUSSIA

The article outlines the theoretical basis of the concept of "business culture" and presents an overview of available research on the peculiarities of the Ukrainian and Russian mentality (character), which form the prerequisites for the development of entrepreneurship. The methodology and results of an empirical comparative study of the maturity of business culture in Ukraine and Russia are outlined.

The research was conducted based on the information base of the international sociological research project World Values Survey (WVS), which is based on surveys, that study people's values and their impact on the social and cultural life of individual countries. This approach ensured the proper objectivity and impartiality of the obtained research results.

To conduct a comparative study of the maturity of the business culture of entrepreneurship, an evaluation system was formed, which includes 21 evaluation objects, grouped into 4 components:

- 1) basic values (independence, security, equality);
- 2) ethical values (justification (perception) of unjust enrichment, appropriation of property, violence);
- 3) personal values (importance of family, friends, work, free time, politics);
- 4) economic values (recognition of the possibility of obtaining high entrepreneurial income and business development based on hard work, understanding the positives of the development of competition; giving priority to the development of private property over the state, personal economic responsibility over social dependence).

The article presents the results of evaluations for the specified objects, and based on them, the group and integral comparative maturity indices of business culture Ukraine-Russia are calculated. The conducted research made it possible to identify the differences in the value system of the citizens of these countries, which was confirmed by the calculated integral index of the comparative maturity of their business cultures. The identified differences confirm the presence in Ukraine of better (compared to Russia) valuable prerequisites for the development of mature socially responsible entrepreneurship and its future successful development.

Keywords: *business culture, entrepreneurship, Ukrainian mentality, maturity of business culture, comparative analysis. integral maturity index.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Війна докорінним чином змінила життя та долю кожного громадянина України, обумовила кардинальне переосмислення його відношення до сусідньої, «братської» (як нам здавалося ще нещодавно) країни. Одним з аспектів цього переосмислення стало усвідомлення принципових відмінностей українського та російського народів.

Відразу наголосимо – в межах цього дослідження мова буде йти не про українців та росіян за національністю, а про народ (громадян) відповідної країни. І Росія, і Україна є багатонаціональними державами, де проживають представники різних національностей, які з часом під впливом різноманітних факторів (традиційне тлумачення - спільність території, мови, культури, побуту й особливостей психічного складу (Українська радянська енциклопедія, 2016), стають одним етносом (народом, нацією). Хоча серед етносоціологів ще триває дискусія щодо розбіжностей змісту термінів «етнос», «нація», «народ», механізм та час такого формування (Танчин І. З., 2008), вважаємо за необхідне зазначити - 30 років незалежності України сформували необхідне підґрунтя, а військова агресія Росії в Україну, звірства, етнічні чистки та геноцид українського народу (свідками яких ми сьогодні, на жаль, є), багатократно прискорили та остаточно звершили процес відокремлення українського народу від російських «нелюдей».

Усім відомі спроби особисто путіна (з маленької букви - від автора) та його «пропагандосів» сформувані теоретичне підґрунтя об'єднання народів України та Росії. Мова йде про «аналітичну» статтю «путіна» (в лапках, тому що зрозуміло, що не він її писав) «Про історичну єдність росіян та українців», основні ідеї якої були багаторазово повторені та розвинуті в чисельних матеріалах російського ТВ. Як свідчать матеріали (Об историческом единстве русских и украинцев *Википедия: Свободная энциклопедия.*), визнані російські фахівці (доктор історичних наук, доцент МГУ Федір Гайда, старший науковий співробітник Інституту слав'янознавства Російської академії наук Кирил Кочегаров) та іноземні експерти (наведено більше 20 посилань на публікації експертів з США, Японії, Німеччини, Швеції, Іспанії, Польщі, Словекії, Сербії) дали обґрунтовано негативну оцінку цих тверджень, порівняли висловлені амбіції з фашистською (нацистською) пропагандою чи проявом психічної хвороби.

Необхідно підкреслити, що твердження путіна та його кліки не знайшли підтвердження в українському соціумі. Відповідно до опитування, яке було проведено соціологічною групою «Рейтинг» 23-25.2021р. більшість респондентів (55 %) в цілому по Україні, та 70% у західному регіоні не погодилися з висловленим твердженням (Суспільно-політичні настрої населення. 23-25 липня 2021). Проте для решти населення

(її частка ми впевнені в цьому за останній місяць суттєво знизилася!) треба продовжувати роз'яснювальну роботу, наводячи обґрунтовані докази, які розвінчують міфи російської пропаганди та засвідчують різницю між українським та російським народами.

Все вищенаведене і обумовило прагнення автора, з врахуванням кола його професійних інтересів – бізнес-культура та розвиток підприємництва- провести дане наукове дослідження.

Базуючись на чисельних публікаціях, присвячених проблематиці бізнес-культури, (Петрушенко Ю.М., 2007; Лігоненко Л., Піратовський Г. 2011; Р. А. Муха, 2018; Притуляк Н. М., 2019; Іващенко М. В., 2019) можна стверджувати про наявність різних тлумачень поняття «Бізнес-культура»:

1. система цінностей, смислів, символів, знань, традицій, що забезпечують мотивацію і регуляцію підприємницької діяльності, визначають форму її здійснення , а також сприйняття її суспільством;

2. сукупність зразків поведінки, цінностей системи, соціальних норм, фундаментальних принципів і суспільних інститутів, які орієнтують суб'єкти на ті чи інші форми економічної активності в системі підприємництва, забезпечують передачу накопиченого досвіду, сприяють стійкості підприємництва у часі;

3. сукупність принципів, прийомів, методів здійснення підприємницької діяльності відповідно до діючих в країні (суспільстві) правових норм , законів, нормативних активів, звичаїв ділового обороту, етичних та моральних правил поведінки, невід'ємний елемент організації підприємницької діяльності;

4. система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, які обумовлюють індивідуальні і групові інтереси, відношення до роботи та стиль поведінки працівників , стиль керівництва певного суб'єкта підприємництва, рівень задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємствами й перспективами розвитку».

Найвагомішими ознаками бізнес- культури визнаються : 1) легітимність здійснення підприємницької діяльності; 2) чесність щодо ведення бізнесу та його відношення до зацікавлених осіб (стейкхолдерів) - споживачів, партнерів, держави, працівників; 3) моральність , дотримання загальних та професійних етичних норм, загальноприйнятих правил господарської поведінки; 4) відповідальність щодо виконання договірних зобов'язань, обов'язків та домовленостей, відсутність фактів завдання матеріальної та моральної шкоди; 5) орієнтація на отримання законного підприємницького прибутку та сприяння досягненню Цілей Сталого розвитку ООН.

Бізнес-культура на окремих рівнях її прояву має різний рівень сформованості (зрілості). Ознаками сформованої (зрілої) бізнес-культури відповідно до сучасної парадигми є: наявність діючого механізму обмежень підприємницької активності; інтеріоризація ринкових цінностей у середовище підприємців; наявність у підприємців (організаторів бізнесу) стійкої мотивації не тільки на фінансові результати діяльності (прибуток) , а й на соціальний успіх та суспільне визнання ; виконання підприємцями соціальних функцій, що легітимізують дану верству в суспільстві. Умовою становлення зрілої (соціально-орієнтованої) культури підприємництва є її інституціоналізація , яка передбачає закріплення в підприємницькому середовищі відносин та норм, в дотриманні яких зацікавлене суспільство в цілому. До факторів, що впливають на даний процес, відносять : домінуючу у суспільстві релігію, національні особливості суб'єктів економічної діяльності, державну політику, економічні умови, що обумовлюють інтереси індивіда-підприємця або суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Підґрунтям національної бізнес-культури є сукупність цінностей та переконань, які

превалюють в тому чи іншому національному середовищі та формують базові засади ведення справ у бізнесі.

Проблеми впливу культурних засад нації на розвиток національної економіки, взагалі, та на підприємництво, зокрема, впродовж останніх двохсот років розглядалися в працях багатьох дослідників : від прихильників матеріалізму (К.Маркс) та адептів духовної домінанти економічного підприємницького розвитку (Е. Дюркгейм, М.Вебер, П.Сорокіна) до наших сучасників (Л.Гумільов, Д.Лала). Впродовж цих років науковці намагаються виявити та описати взаємозв'язок між економічними успіхами певної країни (нації, соціуму) та різними факторами : матеріальними, духовно-релігійними або цивілізаційними. Незважаючи на різноманітність пояснень, загальний висновок досліджень тотожний : саме культура найчастіше є основою (передумовою) економічного успіху країни. Досягнення розвинутих економік підтверджують тезу, що саме відповідність політичного устрою та економічної системи держави культурним цінностям соціуму створює необхідний базис для розвитку національного підприємництва (Лігоненко Л., Піратовський Г., 2011).

Спеціальні дослідження, присвячені впливу національного менталітету українців та росіян на розвиток підприємництва, автору не відомі, хоча публікації, присвячені особливостям менталітету українців та росіян, який є базовою складовою бізнес-культури, мали місце протягом останніх 15 років. Перш за все слід згадати монографію Олександра Стражного «Український менталітет : ілюзії-міфи-реальність (О.Страшний, 2008). В ній здійснено аналіз різних аспектів життя українців, а також народів, які раніше населяли територію України; визначені риси української нації, які формувалися впродовж тривалого часу. Використовуючи історичний підхід та виходячи з ментальності народів, які визначаються як « прабатьки» українців або впливали на жителів України, дослідник виокремив 50 найбільш характерних для українського менталітету та в сукупності визначають феномен української ментальності.

Фахівці з соціоніки (Всеукраїнський центр соціоніки) визначають, що український національний характер відповідає типу етико-інтуїтивного інтроверта. Характерними ознаками такого типу характеру є етичність (емоційність, чутливість, духовність, емоційність, сентиментальність), інтуїтивність (спрямованість на власний внутрішній мир, наявність магічних здібностей), раціональність (терпимість, скромність, обережність, невідступність від власної лінії). Для української нації характерним є: відмова до насильства й скандалів, вразливість, делікатність, оптимізм, віра у «вищу силу», працьовитість, прагнення до гармонії й краси, зацікавленість новими ідеями й можливостями.

Сергій Беляєв, керівник кадрового агентства «Навігатор» (Беляєв С., <http://www.navigator.lg.ua>) визначив передумови (фундамент) формування українського етносу та представив дуже цікаве, на наш погляд, порівняння відмітних рис російського та українського характерів, які впливають перш за все на його відношення до праці. Відмінними особливостями «українського характеру» визнано: ощадливість; індивідуалізм («моя хата скраю»); недовірливість, підозрілість до нового/невідомому; вільнолюбство, підкорення заради вигоди; «хазяйновитість», працьовитість (для себе) ; самостійність у судженнях, «собі на розумі»; провінціальність, комплекс «молодшого брата»; особиста ініціативність; терплячість, терпимість , смиренність; почуття самоповаги , тяжіння до більше демократичної, республіканської форми управління; жадібність; лукавство, скритність; працьовитість; байдужість; гнучкість, спритність; соціальний фаталізм; толерантність до інших націй, співтовариств. Як бачимо, українець далеко не є ідеальним підприємцем (фактичним чи потенційним), в ньому поєднуються «в різній пропорції» позитивні та негативні риси, обумовлені особливостями української ментальності.

До типових рис російського характеру, які заслуговують виключно негативної оцінки, в (Беляєв С., <http://www.navigator.lg.ua>) віднесені: великодержавність, висока зарозумілість (*рос. самомнение*), завищений рівень амбіційних домагань; велика схильність до агресії, криміналу, насильства; тяжіння до тоталітаризму, авторитарної влади, «твердої руки»; марнотратність; емоційна відданість лідеру; "не виділятися", "бути як усі", не "відриватися від колективу"; імпульсивність, неорганізованість, спонтанність; конформізм, лінь, впертість, нетерпимість. Останні події, зокрема чисельні військові злочини проти людяності, на жаль, яскраво доводять справедливості тверджень щодо визначеного переліку рис російської ментальності.

Віддаючи належне авторам розглянутих вище публікацій, слід зазначити, що належного обґрунтування визначеного переліку рис ментальності та особливостей характеру мешканців України та Росії вони не надали, використовуючи переважно історичний та культурний контекст, зокрема посилаючись на порівняння культурної спадщини (літературні твори, казки тощо). Тому доцільним, на наш погляд, є продовження досліджень цієї царини для посилення об'єктивності оцінок та врахування реалій соціо-політичних трансформацій XX-XXI сторіч.

Цілі статті. Цілями статті є розробка методології та проведення на її базі порівняльної оцінки зрілості бізнес-культури України та Росії на основі об'єктивних, неупереджених та достовірних даних стосовно системи цінностей громадян цих країн.

Методологія та методи дослідження. Інформаційним підґрунтям для проведення дослідження стала публічна база відповідей по Україні та Росії, отримана в перебігу Всесвітнього огляду цінностей (World Values Survey, WVS, [site](http://www.worldvaluessurvey.org)) — міжнародного соціологічного дослідницького проекту, який вивчає цінності громадян та їх вплив на соціальне та культурне життя окремих країн. WVS проводиться в 97 країнах світу, тобто охоплює 90 % населення земної кулі. За 1981-2020 рр. було проведено 7 раундів досліджень суспільної думки, остання хвиля - у 2017-2020 рр. Ініціатором та методологом дослідження є всесвітньо визнаний соціолог, автор теорії постматеріалізму Рональд Інглхарт (Ronald Inglehart)

Дослідження проводиться за єдиним стандартизованим опитувальником, який містить 290 питань та дозволяє виміряти зміни в цінностях, що стосуються релігії, відносин статей, трудової мотивації, демократії, системи управління в країні, соціального капіталу, участі в політичному житті, толерантності, захисту довкілля та суб'єктивного відчуття благополуччя тощо. Респонденти опитування представляють усі верстви населення та обираються за спеціальною методикою.

Звіти за результатами дослідження (WVS-7 Master Questionnaire 2017-2020 English) та наукові праці Р. Інглхарта, зокрема (Ronald Inglehart, Welzel C. Development and Democracy: What We Know about Modernization Today, 2009; Ronald Inglehart, Welzel C. Changing Mass Priorities: The Link between Modernization and Democracy, 2010), підтверджують, що цінності (погляди, інтереси) населення кожної країни відіграють ключову роль у її економічному розвитку, виникненні та функціонуванні демократичних інститутів, поширенні рівності людей різної статі та релігій, впливають на ефективність державного управління.

Міжнародного визнання набула Карта культурних цінностей Р.Інглхарта. Вона готується за результатами кожного раунду Всесвітнього огляду цінностей (WVS) та являє собою картографування положення окремих країн світу залежно від співвідношення 4-х груп цінностей: по осі X- цінностей самовираження та виживання, по осі Y- секулярно-раціоналістських та традиційних цінностей. Загалом країни об'єднані в 9 кластерів. Україна та Росія відносяться до одного кластеру «Православні» та займають положення в верхньому лівому куту Карти культурних цінностей Інглхарта. Це засвідчує той факт, що превалюючими для обох країн на період дослідження WVS (

2017-2020 рр.) є цінності виживання (порівняно з самовираженням), секулярно-раціоналістські цінності (порівняно з традиційними).

База відповідей WVS слугує інформаційною основою для величезної кількості різноманітних за проблематикою наукових статей, але жодного разу на її основі не було здійснено дослідження, пов'язаного з розвитком підприємництва та формуванням бізнес-культури окремих країн світу, зокрема порівняння системи цінностей таких країн як Україна та Росія.

Для проведення компаративного дослідження зрілості бізнес-культури нами були виокремлені 4 складові, які у сукупності формують передумови для успішного розвитку підприємництва:

1. Базові цінності : незалежність, безпека, рівність;
2. Етичні цінності: виправдання (сприйняття) неправомірного збагачення, привласнення чужої власності, насильства;
3. Особистісні цінності: важливість родини, друзів, роботи, вільного часу, політики;
4. Економічні цінності: визнання можливості отримання високих підприємницьких доходів та розвитку бізнесу на основі завзятої праці, розуміння позитивів розвитку конкуренції; надання пріоритету розвитку приватної власності над державною, особистої економічної відповідальності над соціальним утриманством.

Кожна з визначених складових буде оцінюватися як середнє значення індивідуальних порівняльних оцінок Україна-Росія за окремими об'єктами оцінювання - відповідями на питання опитувальника World Values Survey (частка респондентів, які надали відповідну відповідь на певне питання або середньозважена бальна оцінка), які віддзеркалюють відповідну групу цінностей (табл.1). В процесі обрахунку індивідуальних порівняльних оцінок буде врахована роль відповідного твердження (об'єкта дослідження) на формування передумов розвитку підприємництва (позитивний та негативний вплив), що створює передумови для спрощення їх подальшого агрегування за окремими групами цінностей та обчислення інтегрального показника.

Таблиця 1-Характеристика об'єктів дослідження
«Компаративне оцінювання зрілості бізнес-культури».

Об'єкти дослідження	Код WVS	Питання опитувальника, відповіді на яке характеризують об'єкт дослідження
1.Базові цінності	Q149	Most people consider both freedom and equality to be important, but if you had to choose between them, which one would you consider more important?
	Q150	Most people consider both freedom and security to be important, but if you had to choose between them, which one would you consider more important?
2.Етичні цінності	Q177	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Claiming government benefits to which you are not entitled
	Q178	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Avoiding a fare on public transport
	Q179	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Stealing property
	Q180	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Cheating on taxes if you have a chance
	Q181	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Someone accepting a bribe in the course of their duties

Продовження таблиці 1

1	2	3
	Q191	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Violence against other people
	Q192	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Terrorism as a political, ideological or religious mean
	Q194	Please tell me for each of the following statements whether you think it can always be justified, never be justified, or something in between, using this card. Political violence
3.Особистісні цінності	Q1	For each of the following aspects, indicate how important it is in your life. Would you say it is very important, rather important, not very important or not important at all Family
	Q2	For each of the following aspects, indicate how important it is in your life. Would you say it is very important, rather important, not very important or not important at all Friends
	Q3	For each of the following aspects, indicate how important it is in your life. Would you say it is very important, rather important, not very important or not important at all Leisure time
	Q4	For each of the following aspects, indicate how important it is in your life. Would you say it is very important, rather important, not very important or not important at all Politics
	Q5	For each of the following aspects, indicate how important it is in your life. Would you say it is very important, rather important, not very important or not important at all Work
4.Економічні цінності	Q106	Now I'd like you to tell me your views on various issues. How would you place your views on this scale? 1 means you agree completely with the statement on the left; 10 means you agree completely with the statement on the right; and if your views fall somewhere in between, you can choose any number in between. Income equality
	Q107	Now I'd like you to tell me your views on various issues. How would you place your views on this scale? 1 means you agree completely with the statement on the left; 10 means you agree completely with the statement on the right; and if your views fall somewhere in between, you can choose any number in between. Private vs state ownership of business
	Q108	Now I'd like you to tell me your views on various issues. How would you place your views on this scale? 1 means you agree completely with the statement on the left; 10 means you agree completely with the statement on the right; and if your views fall somewhere in between, you can choose any number in between. Government responsibility
	Q109	Now I'd like you to tell me your views on various issues. How would you place your views on this scale? 1 means you agree completely with the statement on the left; 10 means you agree completely with the statement on the right; and if your views fall somewhere in between, you can choose any number in between. Competition good or harmful
	Q110	Now I'd like you to tell me your views on various issues. How would you place your views on this scale? 1 means you agree completely with the statement on the left; 10 means you agree completely with the statement on the right; and if your views fall somewhere in between, you can chose any number in between. Hard work brings success

Угруповано автором на основі WVS-7 Master Questionnaire 2017-2020 (WVS-7 Master Questionnaire 2017-2020 English).

Інтегральний індекс порівняльної зрілості бізнес-культури, який демонструє узагальнюючу оцінку національних відмінностей щодо переліку цінностей, які є

необхідними для успішного соціально-орієнтованого розвитку підприємництва, буде розраховуватися як середня оцінка за 4-ма визначеними складовими.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Порівняння результатів опитування World Values Survey за визначеними об'єктами дослідження дозволяє виявити наступні відмінності української та російської ментальності:

1. Група «Базові цінності» (табл.2). На відміну від росіян українці (*тут і далі ще раз зауважу, що мова йде не про національності, а про громадян відповідної країни*) характеризуються превалюванням цінностей свободи над безпекою та надають порівняно більшої значущості забезпеченню рівності. При ранжуванні 3-х видів цінностей цієї групи (виходячи з результатів попарного порівняння) українці надали перевагу свободі (64% респондентів) порівняно з безпекою (59,8%) та рівністю (27,2 %). Для росіян пріоритетною виявилася безпека (72,3%); друге місце з значним відривом зайняла свобода - 27,9%, третє місце - 23,3% респондентів - рівність.

З точки зору розвитку підприємництва та формування зрілої бізнес-культури пріоритезація безпеки ідентифікована нами як негативний чинник (суттєво обмежує ризикованість, яка є невід'ємною ознакою та умовою підприємництва); свобода та рівність визнані позитивними чинниками (прагнення до незалежності є активатором розвитку підприємництва; визнання цінності рівності обумовлює прагнення до рівних умов та вимог ведення бізнесу, чесної конкурентної боротьби).

Таблиця 2- Результати порівняльної оцінки за групою «Базові цінності».

	Вибір при парному порівнянні		коефіцієнт пріоритетності "свобода"	Вибір при парному порівнянні		коефіцієнт пріоритетності "рівність"	Вибір при порівнянні 3-х параметрів		
	свобода	рівність		рівність	безпека		свобода	безпека	рівність
Україна	64,31	27,23	2,362	29,87	65,55	0,456	64,3	59,8	27,2
Росія	49,83	41,66	1,196	23,31	72,32	0,322	27,9	72,3	23,3
Оцінка з позицій зрілості бізнес-культури							ПО	НО	НО
Індекс порівняння зрілості бізнес-культури							2,306	1,210	0,856

ПО- позитивна оцінка; НО- негативна оцінка

Розраховано автором на основі (WVS Wave 7 Ukraine Excel v2.0, WVS Wave 7 Russian Federation Excel v2.0)

2. Група «Індивідуальні цінності» (табл.3). Українці на відміну від росіян відносно більше важливими для особистого життя вважають родину (відповідальність) та друзів (колективізм); більше цінують роботу (працьовитість) та вільний час (здатність самоорганізації, гармонізації відносин робота-родина) ; значно менше політично ангажовані (політизовані). Останній фактор розглядається нами як негативний чинник становлення цивілізованої бізнес-культури, оскільки сучасний підприємець має використовувати усі можливості для розвитку свого бізнесу, а не обслуговувати інтереси владних структур чи використовувати адміністративний ресурс; формувати критичне мислення, власну систему оцінювання дійсності, можливості та небезпек замість «сліпої» віри провладній пропаганді.

3. Група «Етичні цінності» (табл.4). Суттєво більша частка росіян на відміну від українців підтримує твердження опитувальника WVS-7, які виправдовують неправомірне збагачення, хабарництво, соціальне утриманство, використання

наси́льства у різних видах політичної, ідеологічної або релігійної боротьби та по відношенню до інших людей.

Таблиця 3- Результати порівняльної оцінки за групою «Індивідуальні цінності».

	% респондентів, які надали оцінки "дуже важливо" та "важливо" на запитання щодо важливості для особистого життя нижчезазначеного:				
	родина	друзі	робота	вільний час	політика
Україна	99,22	90,04	81,06	84,48	30,89
Росія	97,72	85,46	74,28	82,88	51,50
Оцінка з позицій зрілості бізнес-культури	по	по	по	по	но
Індекс порівняння зрілості бізнес-культури	1,015	1,054	0,916	1,019	1,667

ПО- позитивна оцінка; НО- негативна оцінка

Розраховано автором на основі (WVS Wave 7 Ukraine Excel v2.0, WVS Wave 7 Russian Federation Excel v2.0)

Свідченням цього є різниця в середній підтримці тверджень за 10-баловою шкалою за усіма об'єктами цієї групи цінності. Найбільші розриви виявлені щодо відношення до отримання державних пільг (субсидій), крадіжки чужої власності, а також використання різних способів уникнення від сплати податків, відповідно, 1,625, 1,497 та 1,208.

Така ціннісна орієнтація не має нічого спільного з розвитком цивілізованого соціально-орієнтованого підприємництва, яке має базуватися на чесності та дотриманні законодавчих вимог, повазі до усіх стейкхолдерів та врахуванні їх інтересів, толерантості до клієнтів та працівників, незважаючи на їх індивідуальні політичні, релігійні чи сексуальні особливості.

Таблиця 4- Результати порівняльної оцінки за групою «Етичні цінності».

	Середня оцінка тверджень за 10 баловою шкалою : "10" означає, що воно може бути виправдано завжди, "1" - ніколи не може бути виправданим.							
	Отримання державних субсидій (пільг), на які людина не має права	Безоплатний проїзд в громадському транспорті	Крадіжка чужої власності.	Несплата податків в разі наявності можливості	Отримання хабаря з використанням службового становища	Використання тероризму у політичній, ідеологічній або релігійній боротьбі	Насильство проти інших людей.	Використання насильства у політичній боротьбі
Україна	2,280	3,503	2,273	2,901	2,361	1,751	2,023	1,991
Росія	3,703	4,802	3,402	3,504	2,361	1,839	2,023	2,283
Оцінка з позицій зрілості бізнес-культури	НО	НО	НО	НО	НО	НО	НО	НО
Індекс порівняння зрілості бізнес-культури	1,624	1,371	1,497	1,208	1,000	1,050	1,000	1,147

ПО- позитивна оцінка; НО- негативна оцінка

Розраховано автором на основі (WVS Wave 7 Ukraine Excel v2.0, WVS Wave 7 Russian Federation Excel v2.0)

4.Група «Економічні цінності» (табл. 5). Більшість росіян порівняно з українцями вважають справедливим твердження опитувальника WVS-7, які розглядаються як перешкоди розвитку підприємства або йдуть врозріз з його базовими принципами. Вони не визнають можливими та чесними високі підприємницькі та індивідуальні доходи, вважаючи, що праця не може забезпечувати успіх в бізнесі, визнаючи важливість зв'язків та адміністративного ресурсу. Росіяни на відміну від українців в більшій мірі підтримують розвиток державної власності в бізнесі та виробництві порівняно з приватною (індекс порівняння зрілості 1,089), не сприймають значення та ролі конкуренції в розбудові ринкових засад господарювання (1,066).

Таблиця 5- Результати порівняльної оцінки за групою «Економічні цінності».

	Середня оцінка тверджень за 10-бальною шкалою : «1»-несправедливе твердження, повністю не поділяю; «10»- справедливе твердження, повністю поділяю				
	Той, хто більше працює, повинен отримувати більший дохід	Частка державної власності в бізнесі та виробництві повинна бути збільшена	Люди повинні нести більшу відповідність за самозабезпечення, а не розраховувати на державну підтримку	Конкуренція-це погано	Завзята праця зазвичай не приносить успіху, до покращення життя швидше до цього ведуть умала та зв'язки
Україна	6,161	6,158	4,429	4,142	4,895
Росія	6,706	6,706	4,394	4,416	4,727
Оцінка з позицій зрілості бізнес-культури	ПО	НО	ПО	НО	ПО
Індекс порівняння зрілості бізнес-культури	0,919	1,089	1,008	1,066	1,036

ПО- позитивна оцінка; НО- негативна оцінка

Розраховано автором на основі (WVS Wave 7 Ukraine Excel v2.0, WVS Wave 7 Russian Federation Excel v2.0)

Інтеграція індивідуальних оцінок з врахуванням впливу окремих об'єктів на зрілість бізнес-культури дозволила нам отримати групові (в розрізі кожної виокремленої групи) та інтегральну порівняльну оцінку (табл. 6). Вони наочно підтверджують наявну різницю ціннісної орієнтації громадян України та Росії. Найбільша відмінність виявлена щодо базових цінностей, друге місце – етичні цінності. Найменший розрив виявлено в групі «Економічні цінності». Інтегральний індекс відмінності зрілості становить 1,118, що є свідченням того, що ціннісні орієнтації українців, зрілість сформованої на їх основі бізнес-культури на 21,3% краще, ніж у росіян.

Таблиця 6- Інтегральна порівняльна оцінка зрілості бізнес-культури підприємництва

Складові якості бізнес-культури	Значення
1.Базові цінності	1,457
2.Етичні цінності	1,237
3. Особистісні цінності	1,134
4.Економічні цінності	1,024
Інтегральна порівняльна оцінка зрілості бізнес-культури підприємництва	1,213

Розраховано автором на основі таблиць 2-5.

Висновки, обговорення та рекомендації. Виявлені ціннісні розриви дозволяють не тільки усвідомити відмінності громадян України та Росії, які обумовлюють різний ступінь зрілості їх бізнес-культури, а й підвищують впевненість щодо майбутні кращих успіхів нашої країни в царині розвитку підприємництва, та соціально-економічного розвитку в цілому.

Розроблена методологія порівняльного дослідження ступеню зрілості бізнес-культури може бути застосована для проведення і інших міжкраїнних досліджень, зокрема щодо порівняння України з країнами, які демонструють стійкі темпи свого розвитку, високу ефективність господарювання, конкурентоспроможність економіки, високий рівень підприємницької та інноваційної активності. Аналогічні дослідження можуть бути проведені і в межах України щодо окремих регіонів (областей) для кращого усвідомлення особливостей ментальності їх населення та врахування цього в процесі розробки та реалізації регіональних та загальнодержавної стратегії післявоєнного розвитку.

Авторські внески

Концептуалізація: Лігоненко Лариса.

Збір даних: Лігоненко Лариса.

Формальний аналіз: Лігоненко Лариса.

Придбання фінансування: Лігоненко Лариса..

Розслідування: Лігоненко Лариса.

Методика: Лігоненко Лариса.

Адміністрація проекту: Лігоненко Лариса.

Ресурси: Лігоненко Лариса.

Нагляд: Лігоненко Лариса..

Підтвердження: Лігоненко Лариса.

Візуалізація: Лігоненко Лариса.

Написання: Лігоненко Лариса.

Список бібліографічного опису:

1. Етнічна спільність Архівовано 19 листопада 2016 у Wayback Machine. // Українська радянська енциклопедія : у 12 т. / гол. ред. М. П. Бажан ; редкол.: О. К. Антонов та ін. — 2-ге вид. — К. : Головна редакція УРЕ, 1974–1985. // https://leksika.com.ua/13790112/ure/etnichna_spilnist
2. Танчин І. З. Методологічні підходи до вивчення етнічних спільнот // Соціологія: Навч. посіб. для студентів ВНЗ, аспірантів, викладачів. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К., 2008. — 351 с. — ISBN 978-966-346-479-4.
3. Об историческом единстве русских и украинцев *Википедия: Свободная энциклопедия.* // <https://ru.wikipedia.org>
4. Суспільно-політичні настрої населення (23-25 липня 2021). Дата публікації: 27.07.2021.// https://ratinggroup.ua/research/ukraine/obschestvenno-politicheskie_nastroeniya_naseleniya_23-25_ilyulya_2021.html
5. Петрушенко, Ю.М. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин [Текст] / Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2007. - №1. - С. 75-84.
6. Підприємництво та бізнес-культура :підручник/ Л.О.Лігоненко, Г.Л.Піратовський, І.В.Молоштан та ін: за заг. ред.Л.О.Лігоненко.-К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2011.-508с.
7. Р. А. Муха Бізнес-культура. Сутність та основні характеристики. Ефективна економіка, 2018 // http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf
8. Притуляк Н. М. Корпоративна культура: її вплив на фінансові результати та розвиток бізнесу / Н. М. Притуляк, А. І. Боярчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 2. - С. 74-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_2_13.
9. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі / М. В. Іващенко // Економічна теорія та право. - 2021. - № 1. - С. 170-173. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_20.
10. Страшный А.С. Украинский менталитет.-К.: Изд-во Подолина, 2008.-384 с.
11. Всеукраїнський центр соціоніки. Душа української нації // <http://www.socionics.in.ua/dusha.htm>
12. Беляев С. Загадка украинской души . Особенности менталитета украинцев // <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0073>
13. World Values Survey site <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

14. Ronald Inglehart, Welzel C. Development and Democracy: What We Know about Modernization Today // World Values Survey. — 2009.
15. Ronald Inglehart, Welzel C. Changing Mass Priorities: The Link between Modernization and Democracy // World Values Survey. — 2010.
16. WVS-7 Master Questionnaire 2017-2020 English // <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
17. WVS Wave 7 Ukraine Excel v2.0 // <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
18. WVS Wave 7 Russian Federation Excel v2.0 // <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>

References:

1. Etnichna spilnist / Ukrainska radianska entsyklopediia : u 12 tomakh (2016) [Ukrainian Soviet encyclopedia: in 12 volumes / chap. ed. M. P. Bazhan; editor: O. K. Antonov and others. — 2nd edition]. K. : Holovna redaktsiya URE, 1974–1985. Retrieved from http://leksika.com.ua/13790112/ure/etnichna_spilnist [in Ukrainian].
2. Tanchyn I. Z. (2008) Metodolohichni pidkhody do vyvchennia etnichnykh spilnot [Methodological approaches to the study of ethnic communities] // Sotsiologhiia: Navch. posib. dlia studentiv VNZ, aspirantiv, vykladachiv. — 3-tie vyd. 351 p. [in Ukrainian]
3. Ob ystorycheskom edynstve russkykh y ukraintsev [On the historical unity of Russians and Ukrainians] Wikipedia . Retrieved from <https://ru.wikipedia.org> [in Russian].
4. Suspilno-politychni nastroi naselennia (23-25.07. 2021) [Socio-political attitudes of the population (July 23-25, 2021). Retrieved from https://ratinggroup.ua/research/ukraine/obschestvenno-politicheskie_nastroeniya_naseleniya_23-25_izulya_2021.html [in Ukrainian].
5. Petrusenko, Yu.M. (2007) Vplyv natsionalnykh osoblyvostei korporativnoi kultury na rozvytok ekonomichnykh vidnosyn [The influence of national characteristics of corporate culture on the development of economic relations]. Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika - Bulletin of the Sumy State University. Economy series ,1,p.75-84 [in Ukrainian]
6. L.O. Ligonenko, H.L. Piratovskyi, I.V. Moloshtan (2011). Pidpriemnytstvo ta biznes-kultura :pidruchnyk [Entrepreneurship and business culture: textbook]. K.: Kyiv National University of Trade and Economics, 508p. [in Ukrainian].
7. R. A. Mukha (2018) BIZNES-KULTURA, SUTNIST TA OSNOVNI KHARAKTERYSTYKY [BUSINESS CULTURE, ESSENCE AND MAIN CHARACTERISTICS]. Efektyvna ekonomika - Efficient economy. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf [in Ukrainian].
8. Prytulyak N.M., Boiarchuk A. I. (2019) Korporativna kultura: yii vplyv na finansovi rezultaty ta rozvytok biznesu [Corporate culture: its influence on financial results and business development] . ormuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine, 2.pp.74-81. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_2_13. [in Ukrainian].
9. Ivashchenko M. V. (2021) Korporativna kultura ta etyka yak chynnyk konkurentospromozhnosti v mizhnarodnomu biznesi [Corporate culture and ethics as a factor of competitiveness in international business]. Ekonomichna teoriia ta pravo- Economic theory and law,1, pp.170-73. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_20. [in Ukrainian].
10. Strashnyi A.S.(2008) Ukraynskyi mentalitet [Ukrainian mentality]. K.: Yzdatelstvo Podolyna- Podolina Publishing House, 384 p. [in Ukrainian].
11. Dusha ukraynskoi natsyy [Soul of the Ukrainian nation] Retrieved from <http://www.socionics.in.ua/dusha.htm> [in Ukrainian].
12. Beliaev S. Zahadka ukraynskoi dushy . Osobennosti mentalyteta ukraintsev [The mystery of the Ukrainian soul. Features of the mentality of Ukrainians] Retrieved from <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0073> [in Ukrainian].
13. World Values Survey site <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
14. Ronald Inglehart, Welzel C. Development and Democracy: What We Know about Modernization Today // World Values Survey. — 2009.
15. Ronald Inglehart, Welzel C. Changing Mass Priorities: The Link between Modernization and Democracy // World Values Survey. — 2010.
16. WVS-7 Master Questionnaire 2017-2020 English // <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
17. WVS Wave 7 Ukraine Excel v2.0 // <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
18. WVS Wave 7 Russian Federation Excel v2.0 // <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>

Дата подання публікації 19.12.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-13>

JEL Classification: M13, M31

Ліпич Любов, доктор економічних наук, професор,
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Lipych. Lyubov, Doctor of Economics, Professor,
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

МУЛЬТИКАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Війна росії призвела до змін у торговельній політиці і усталених маркетингових комунікаціях. Мета статті полягає в ідентифікації сутності мультіканальних маркетингових комунікацій підприємств роздрібною торгівлі, нових форм взаємодії з цільовими групами та споживачами і нових моделей продажу.

Встановлено, що побудова відносин з усіма учасниками бізнесу в системі роздрібною торгівлі вимагає розвитку маркетингу відносин. Маркетинг відносин тісно пов'язаний з багатоканальною торгівлею, що полягає в одночасному використанні і управлінні торговельними підприємствами декількох каналів збуту.

Доведено, що перевагами багатоканальної торгівлі є: залучення більшої кількості клієнтів, створення можливості отримання та збору інформації про них, а також зниження витрат на дану діяльність. До недоліків багатоканальної торгівлі слід віднести: обмежені можливості використання певних каналів збуту, ризик «канібалізації» конкретних каналів збуту, значні зусилля, пов'язані з процесом синхронізації діяльності та потреба великих інвестиційні вкладень. Однак багатоканальна торгівля набуває все більшого поширення у роздрібних продажах.

Обґрунтовано, що торговельне підприємство намагається адаптувати свою комунікаційну діяльність і комунікаційні повідомлення до потреб клієнтів, які індивідуально відбирають інформацію з широкого спектру комунікаційних пропозицій, самостійно визначаючи місце контакту з компанією - так звану точку контакту між клієнтами та компанією. Розрізняють прямі та непрямі та одно і двосторонні контактні точки. У цих пунктах формується імідж компанії та/або її продукції. Точки взаємодії з клієнтами відіграють ключову роль у якості відносин з ними.

Виокремлено правила використання багатоканальної комунікації. У процесі багатоканальної комунікації споживачі повинні сприйматися як рівноправні партнери, без чіткого визначення ролі відправника та одержувача. Поєднання комунікаційних стратегій push і pull з характерними для них одностороннім і двостороннім спілкуванням і відповідними інструментами, які повинні сприяти створенню ефекту синергії. Комунікація повинна проводитися як за межами, так і «всередині» підприємства.

Ключові слова: маркетингу відносин, комунікаційна діяльність, багатоканальна торгівля, контактні точки, прямі та непрямі контактні точки, одно і двосторонні контактні точки, ефект синергії.

MULTICHANNEL MARKETING COMMUNICATIONS AT RETAIL ENTERPRISES

The Russian war led to changes in trade policy and established marketing communications. The purpose of the article is to identify the essence of multichannel marketing communications of retail enterprises, new forms of interaction with target groups and consumers, and new sales models.

It has been established that building relationships with all business participants in the retail trade system requires the development of relationship marketing. Relationship marketing is closely related to multi-channel trade, which consists in the simultaneous use and management of several sales channels by trading enterprises.

It has been proven that the advantages of multi-channel trade are: attracting more customers, creating an opportunity to receive and collect information about them, as well as reducing costs for this activity. The disadvantages of multi-channel trade include: limited opportunities to use certain sales channels, the risk of "cannibalization" of specific sales channels, significant efforts associated with the process of synchronizing activities and the need for large investments. However, multi-channel commerce is becoming more common in retail.

It is substantiated that the trading company tries to adapt its communication activities and communication messages to the needs of customers, who individually select information from a wide range of communication offers, independently determining the place of contact with the company - the so-called point of contact between customers and the company. There are direct and indirect and one-way and two-way contact points. In these points, the image of the company and/or its products is formed. Points of interaction with customers play a key role in the quality of relations with them.

The rules for using multi-channel communication are highlighted. In the process of multi-channel communication, consumers should be perceived as equal partners, without a clear definition of the role of sender and receiver. The combination of push and pull communication strategies with their characteristic one-way and two-way communication and the corresponding tools should contribute to the creation of a synergy effect. Communication should be carried out both outside and "inside" the enterprise.

Key words: *relationship marketing, communication activity, multi-channel trade, contact points, direct and indirect contact points, one- and two-way contact points, synergy effect.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У першій половині ХХІ століття відбулося багато фундаментальних змін у макроекономічному середовищі підприємств, зокрема трансформації технологічного характеру. Інноваційно-технологічні зрушення у вітчизняній економіці пов'язані з появою нових технологічних рішень у промисловості, глибоким проникненням інформаційно-комунікаційних технологій у всі галузі економіки, структурними трансформаціями у використанні цифрових технологій, переходом бізнесу від фізичних каналів збуту до віртуальних. В умовах динамічної природи змін та активного розвитку ринкових трансформацій торгівля стає одним із найважливіших секторів економіки.

Світовий обсяг продажів в e-commerce щорічно збільшується і в 2020 році 20% покупок в світі зроблені через Інтернет. Якщо звичайні продажі зросли всього на 1% за рік, то через Інтернет вони збільшилися на 24%. Україна не стала винятком. За даними дослідження компанії СBR, наприкінці 2020 року в Україні 10,6 млн. осіб регулярно купували в Інтернеті - це третина населення. Йдеться про постійних клієнтів Інтернет-магазинів і торгових майданчиків (*Проникнення e-commerce в Україні, 2021*).

Проте повномасштабне вторгнення росії призвело до змін як у торговельній політиці так і усталених маркетингових комунікаціях. Після практично повної зупинки он-лайн-торгівлі в перші тижні війни ритейлери поступово налагодили логістику, перенесли склади та підлаштувалися під зміни попиту. Проте, незважаючи на окремі сплески споживацьких запитів та збільшення середнього чеку, повноцінне відновлення сектору почалося тільки з літа. А про торгівлю в довоєнних обсягах можна говорити лише за окремими позиціями. (*Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися он-лайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року, 2022*). Саме це спонукає підприємства роздрібної торгівлі розвивати мультиканальну (багатоканальну) комунікацію.

Підприємства торгівлі поряд з використанням каналів он-лайн продажів, також проводять спеціальні маркетингові заходи, в тому числі заходи у сфері мультиканальних комунікацій, які базуються на використанні маркетингу відносин. Тобто появляється «бізнес-модель», що поєднує «старі» та «нові» принципи маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Саме використання інновацій у маркетингу, зокрема, використання нестандартних методів маркетингових комунікацій є об'єктом нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Особливості маркетингових комунікацій розглянуто у працях багатьох відомих науковців та фахівців-практиків, таких як: Шогель М.(Schögel), Зауер А.(Saurer), Шмідт І. (Schmidt), Бумс Б. (Booms), Бітнером М.(Bitner) Бумс Б. (Booms), Бітнером М.(Bitner), (Шобсбергер А.(Schobesberger), Меркс О.(Merx), Грімм С.(Grimm), Реріхт Й., (Röhricht), (Амстронг Г. (Armstrong), Котлер П.(Kotler), Брюн М. (Bruhn), Лібман Н.Р. (Liebmann), Зентес Дж.(Zentes), Брюн М. (Bruhn), Алерс Г.М. (Ahlers), Хефнер Є.М. (Hefner) та інших Усі вони висвітлюють сутність маркетингових комунікацій у цілому та універсальні підходи до управління комунікаційною діяльністю. Це свідчить про актуальність теми та підвищений інтерес до неї з боку дослідників. Разом з цим, перспективним напрямом розвитку підприємств роздрібної торгівлі є вивчення та впровадження мультиканальних маркетингових комунікацій, які необхідно враховувати при формуванні стратегій їх розвитку.

Цілі статті: ідентифікація сутності мультиканальних маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі, нових форм взаємодії з цільовими групами та споживачами і нових моделей продажу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Суттєва соціально-економічна роль торгівлі підтверджується її вагомою часткою серед інших видів економічної діяльності за *(Державна служба статистики України: офіц. веб-сайт, 2021):*

- кількістю підприємств – 26,3 % (98,4 тис. од. у 2020 р.) та фізичних осіб-підприємців – 45,5 % (727,8 тис. од. у 2020 р.);
- кількістю зайнятих працівників на підприємствах - 17,1 % (1086,2 тис. осіб у 2020 р.), у фізичних осіб-підприємців - 49,4 % (1267,2 тис. осіб у 2020 р.);
- кількістю найманих працівників на підприємствах - 17 % (1071,3 тис. осіб у 2020 р.), у фізичних осіб-підприємців - 56 % (539,5 тис. осіб у 2020 р.);
- обсягами реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами – 40,5% (4068,2 млрд. грн. у 2020 р.), фізичними особами-підприємцями - 44,6 % (451,3 млрд. грн. у 2020 р.);
- обсягами доданої вартості підприємств - 26,4 % (760 млрд. грн. у 2020 р.), фізичних осіб-підприємців – 26,5 % (68,3 млрд. грн. у 2020 р.);
- обсягами матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, використаних у процесі реалізації продукції - 10 % (345,7 млрд. грн. у 2020 р.), у т. ч. обсягами витрат на оплату праці підприємств - 16,2 % (133,2 млрд. грн. у 2020 р.);
- обсягами необоротних активів - 7 % (370,4 млрд. грн. у 2020 р.);
- обсягами оборотних активів - 31,4 % (2310,4 млрд. грн. у 2020 р.);
- обсягами капітальних інвестицій підприємств - 10,1 % (40 млрд. грн. у 2020 р.);
- обсягами чистого прибутку підприємств - 38 % (25,9 млрд. грн. у 2020 р.).

При цьому роздрібний товарооборот підприємств зріс із 22042,5 млн. дол. США у 2017 до 32206,4 млн. дол. США в 2020 році.

Активний розвиток роздрібної торгівлі у новому столітті спонукав використання торговельними підприємствами множинних каналів збуту. Це стало одним із центральних напрямів досліджень маркетингу (так званого маркетингу відносин) (Schögel M., Saurer A., Schmidt I., 2002). Маркетинг відносин на торговому підприємстві будується на основі розширеного комплексу маркетингу 7P (Booms), Bitner, 1981), який включає, поряд із традиційним комплексом маркетингу (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце продажу, Promotion – просування), включає такі компоненти як People (люди), Process (процеси), Physical Evidence (фізичне оточення, середовище).

Необхідність посилення комунікативного впливу на споживачів вимагає витрачання все більших коштів і робить все складнішою проблему формування

ефективного комплексу просування, оскільки відзначається психологічне несприйняття великих обсягів рекламної інформації значною частиною цільових аудиторій, підсвідоме трактування цієї інформації як зайвого інформаційного шуму.

Основний шлях вирішення проблеми полягає у пошуку креативних, оригінальних творчих рішень щодо кожного елементу системи маркетингових комунікацій, ефективне їх поєднання у потужний комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій з метою формування у споживачів чіткого образу підприємства роздрібною торгівлі, високого іміджу його марочної продукції. Однак невеликим і середнім вітчизняним підприємствам складно конкурувати щодо цього з потужними іноземними товаровиробниками, особливо транснаціональними корпораціями. Все це пояснює інтерес науковців і практиків до пошуку нових нестандартних методів комунікативного впливу, хоча, як показує аналіз, деякі з цих методів мають давню історію, модифікуються лише форми і технології впливу на цільові аудиторії при їх використанні в умовах війни.

Побудова відносин з усіма учасниками бізнесу в системі роздрібною торгівлі - споживачами, контрагентами (постачальниками, партнерами) і працівниками (торговим персоналом) - вимагає розвитку маркетингу відносин. Маркетинг відносин зі споживачами реалізується у площині вирішення питань формування товарного асортименту, ціноутворення, комунікацій зі споживачами, товароруху. Маркетинг відносин тісно пов'язаний з багатоканальним продажем, що полягає в одночасному використанні і управлінні торговельними підприємствами декількох каналів збуту, які комплементують безліч процесів, котрі забезпечують цю діяльність (Schobesberger, 2007).

Багатоканальна торгівля використовувалася і раніше, наприклад, перші американські універмаги ще в 19 столітті продавали свої товари не тільки в стаціонарних точках, а й за каталогами. В даний час розвиток і підвищення значення багатоканальної торгівлі пов'язано з використанням Інтернету в ринковій діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Сучасна багатоканальна роздрібна торгівля включає в себе поєднання звичайних каналів розподілу та он-лайн-каналів.

У літературі з даного питання наголошується, що для того, щоб говорити про сучасну багатоканальну торгівлю, а не про багатоканальну комерцію в традиційному розумінні, принаймні один канал збуту торговельного підприємства, що займається стаціонарною торгівлею, повинен бути он-лайн каналом. Крім того, багатоканальна торгівля повинна мати реальні он-лайн-транзакції (Heinemann, 2009).

Концепція багатоканальної торгівлі роздрібними підприємствами передбачає використання найважливіших з їх точки зору каналів розподілу, зрозуміло, що з використання сучасних ІТ-систем. Це потребує значних організаційних зусиль. Метою є інтеграція каналів дистрибуції компанії, тобто інтернет-магазинів, стаціонарних магазинів і, при потребі, продажів за каталогом, зрозуміло що, для збільшення обсягів продажу продукції.

Вже кілька років поспіль в Україні спостерігається запровадження продажів через Інтернет багатьма іноземними та вітчизняними роздрібними підприємствами зі стаціонарними торговими точками. Перевагами використання багатоканальної торгівлі є: залучення більшої кількості клієнтів, створення можливості отримання та збору інформації про них, а також зниження витрат на дану діяльність.

На думку О. Меркса, використання багатоканальної торгівлі створює можливість (Merx, 2004): ефекту синергії, розширення кола охоплення клієнтів і більш широкі можливості впливу на них, вдосконалення структури торгового асортименту, кращого «прикріплення» клієнтів до компанії, підвищення економічної ефективності здійснюваної діяльності, зниження ризику діяльності на ринку, координації дій між каналами.

До недоліків сучасної багатоканальної торгівлі можна віднести: обмежені можливості використання певних каналів збуту, ризик «канібалізації» конкретних каналів збуту, значні зусилля, пов'язані з процесом синхронізації діяльності та потреба великих інвестиційні вкладень (*Grimm, Röhricht, 2003*). Однак багатоканальна торгівля набуває все більшого поширення у роздрібних продажах.

Мультиканальні комунікації належать до галузі знань маркетинг (*Armstrong, Kotler, 2012*). Маркетингова діяльність здійснюється з використанням кількох основних інструментів, так званого комплексу маркетингу, які включають і комунікаційну політику. Маркетингова комунікація спрямована на підтримку збуту товарів і послуг, які пропонує компанія. Вона адресована її наявним і потенційним клієнтам, а також іншим референтним групам, важливим з точки зору підприємства (*Bruhn, 2008*).

Що стосується підприємств роздрібної торгівлі, то інструменти маркетингової комунікації характеризуються певними відмінностями. У роздрібній торгівлі, окрім масової комунікації між підприємством та учасниками ринку за допомогою таких інструментів, як реклама, паблік рилейшнз, он-лайн-комунікація, дуже важливим напрямком є комунікація на місці продажу. Для цього, серед іншого, використовується безпосередньо середовище магазину: автостоянка, фасад, вітрина магазину, торговельні зали, розташування та викладка товарів. Такий вид комунікації безпосередньо впливає на обсяг продажів товарів. Тобто маркетингові комунікації підприємств роздрібної торгівлі характеризуються низкою відмінностей Н.Р. Лібман (*Liebmman*) і Дж. Зентес (*Zentes*) виокремлюють такі (*Liebmman, Zentes, 2001*):

- Підприємства роздрібної торгівлі, які проводять маркетингові комунікації, одночасно реалізують продукцію. Вони мають щоденний прямий контакт зі своїми клієнтами. Тобто, серед іншого, вони можуть майже миттєво реагувати на зміни настрою та потреб клієнтів (також у сфері комунікацій).

- Підприємства роздрібної торгівлі можуть проводити маркетингову комунікацію, використовуючи свої торговельні площі (наприклад, стіни та вітрини). Завдяки цьому вони мають більші можливості впливу на поведінку споживачів, ніж виробники продукції. Це також знижує витрати на комунікаційні заходи та дозволяє підвищити «гнучкість» їх проведення.

- Суть діяльності торговельного підприємства полягає в наданні покупцям комерційної послуги (нематеріального блага), «комунікація» якої складніша порівняно з продукцією, виробничого підприємства.

- Торговельним підприємствам важливо проводити маркетингові комунікації в торгових точках. Це пов'язано з тим, що основна частина рішень споживачів про покупку товару приймається безпосередньо перед її здійсненням.

Зазначені вище відмінності маркетингових комунікацій в роздрібній торгівлі суттєво впливають на процес комунікаційної діяльності. Підприємства роздрібної торгівлі, які використовують багатоканальну торгівлю, проводять діяльність, на засадах мультиканального маркетингу.

Концепцію мультиканального маркетингу (англ. *multichannel marketing*) розуміють як стратегічну діяльність торговельних підприємств, яка полягає у встановленні контакту зі споживачами різноманітними способами. Метою цієї діяльності є інтеграція каналів дистрибуції - торговельних точок, інтернет-магазинів, продажу за каталогом і, навіть по телефону, з метою запровадження інтегрованої багатоканальної торгівлі для підвищення шансів продажу продукції.

Багатоканальна торгівля сприяє залученню клієнтів. Маркетингові комунікації на підприємствах роздрібної торгівлі, що використовують багатоканальну торгівлю, базуються на засадах маркетингу відносин. Основною метою діяльності торговельних

компанії в цій сфері є надання вичерпної інформації наявним і потенційним клієнтам та іншим групам про пропозиції підприємства та нього самого (Schobesberger, 2007).

У той же час торгівельне підприємство намагається адаптувати свою комунікаційну діяльність і комунікаційні повідомлення до потреб клієнтів, які індивідуально відбирають інформацію з широкого спектру комунікаційних пропозицій, самостійно визначаючи місце контакту з компанією - так звану точку контакту між клієнтами та компанією.

М. Брюн (Bruhn) і Г.М. Алерс (Ahlers) пропонують розуміти під точками контакту з клієнтами усі місця, де є «комунікаційний контакт» між компанією та її клієнтами. При цьому розрізняють прямі та непрямі та одно і двосторонні контактні точки (табл. 1). У цих пунктах формується імідж компанії та/або її продукції (Bruhn, Ahlers, 2007).

Таблиця 1.

Види точок взаємодії з клієнтами

	Безпосередні контактні точки	Опосередковані контактні точки
Односторонній контакт	- діяльність у точці продажу (POS) без можливості діалогу (наприклад, розіграші, роздача зразків товарів) - персональні акції - лекції представників компанії	- різноманітні форми реклами без можливості зворотного зв'язку - прес-релізи - продукт - плейсмент - журнали для клієнтів - поштовий контакт
Двосторонній контакт	- особистий продаж - події - діяльність в торговій точці (POS), що дозволяє вести діалог (наприклад, розмова з консультантом) - прес-конференції - заходи в клубах клієнтів	- форми реклами, що забезпечують зворотну реакцію - колл - центри/телефоні розмови (так звані hot-lines) - продаж по телефону - он-лайн спілкування (наприклад, електронною поштою)

Джерело: (Bruhn, Ahlers, 2007).

Точки взаємодії з клієнтами відіграють ключову роль у формуванні якості відносин з ними. Почуття клієнтів, що виникають у вищевказаних пунктах, значною мірою визначають їх задоволеність покупкою (Hefner, 2010). Адекватні дії в точках контакту з клієнтом можуть сприяти успіху торгівельного підприємства на ринку. Вони повинні бути ефективними з метою прийняття рішень про купівлю продукції (Hefner, 2010).

Науковцями сформульовані правила використання багатоканальної комунікації (Bruhn, Ahlers, 2007):

1. Відмова від використання класичної моделі комунікації типу відправник - одержувач. У процесі багатоканальної комунікації споживачі повинні сприйматися як рівноправні партнери, без чіткого визначення ролі відправника та одержувача. Комунікаційна ініціатива в процесі спілкування може виходити як від компанії, так і від клієнта.

2. Поєднання комунікаційних стратегій push і pull з характерними для них одностороннім і двостороннім спілкуванням і відповідними інструментами, які повинні сприяти створенню ефекту синергії.

3. Поєднання «внутрішнього» і «зовнішнього» спілкування. Комунікація в компанії з використанням багатоканального маркетингу повинна проводитися як за межами комерційного підприємства («зовні»), так і «всередині» підприємства (тобто в його комерційних закладах).

Мультиканальні комунікації на підприємстві роздрібної торгівлі, що використовує багатоканальний маркетинг повинні бути компонентами стратегії

розвитку підприємства. Вони не повинні існувати лише на тактичному та/або оперативному рівні. Мультиканальні комунікації повинні бути комплексними, характеризуватися безперервністю та стабільністю в часі, а також спонукати до підвищення рівня задоволеності клієнтів, та створення позитивного іміджу компанії на ринку.

Висновки та пропозиції. Підприємства роздрібної торгівлі, що здійснюють багатоканальний продаж, використовують маркетингові заходи, в тому числі багатоканальні комунікації. Багатоканальна комунікація дозволяє максимально повно вибудовувати рівноправну позицію партнерів у комунікаційному процесі без чіткого визначення ролі відправника та одержувача, спільно використовувати стратегії push і pull, з характерним для них одностороннім і двостороннім зв'язком і поєднувати особисте та медіа-спілкування (спілкування може бути «один-до-одного», «один-до-багатьох» або «багато-до-багатьох»).

Маркетингові комунікації з використанням багатоканальної торгівлі створюють можливість індивідуалізації комунікаційного процесу та побудови відносин з цільовими групами і навіть окремими споживачами. Підприємства роздрібної торгівлі, використовуючи діалог, реалізують основну ідею маркетингу відносин.

Авторські внески:

Концептуалізація: Ліпич Любов
Зберігання даних: Ліпич Любов
Формальний аналіз: Ліпич Любов
Придбання фінансування: Ліпич Любов
Розслідування: Ліпич Любов
Методика: Ліпич Любов
Ресурси: Ліпич Любов
Нагляд: Ліпич Любов
Підтвердження: Ліпич Любов
Візуалізація: Ліпич Любов
Написання: Ліпич Любов

Список бібліографічного опису:

1. Проникнення e-commerce в Україні. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/e-commerce-2021-v-ukraine/>.
2. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі рітейлерів протягом I півріччя 2022 року. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>.
3. Державна служба статистики України: офіц. веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Schögel M., Saurer A., Schmidt I. Multichannel Marketing – Fokus auf Kunden und Kanäle. Thexis. 2002, nr 2.
5. Booms, B. H. Bitner, M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago. 1981. Pp. 47–51.
6. Schobesberger A. Multichannel – Retailing im Einzelhandel. Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, VDM Verlag Dr. Müller e.k. und Linzberger. Saarbrücken 2007.
7. Heinemann G. Verkauf auf allen Kanälen – Multi Channel Systeme – Systeme erfolgsorientiert ausrichten. Marketing Review St. Gallen. 2009. Nn. 4.
8. Merx O. Multichannel Marketing Handbuch. Springer Verlag. Berlin 2004.
9. Grimm S., Röhrich J. Die Multichannel Company. Strategien und Instrumente für die integrierte Kundenkommunikation, Galileo Press. Bonn 2003.
10. Armstrong G., Kotler Ph. Marketing. Wprowadzenie. Ofi cyna Wolters Kluwer. Warszawa. 2012.
11. Bruhn M. Lexikon der Kommunikationspolitik. Begriffe und Konzepte des Kommunikationsmanagements. Verlag Franz Vahlen. München 2008.
12. Liebmann H.P., Zentes J. Handelsmanagement. Vahlen. Minchen. 2001.
13. Bruhn M., Ahlers G.M. Customer Touch Points - Aufgaben und Vorgehensweise einer Multi-Channel Communication, w: Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler Verlag. Wiesbaden 2007.
14. Hefner E.M. Mit dem Kunden zum Erfolg - Customer Touchpoint Management als Strategie. Marketing Review St. Gallen. 2010. Nr 2.

References:

1. Pronykennia e-commerce v Ukraini. [Penetration of e-commerce in Ukraine]. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/e-commerce-2021-v-ukraine/>.

2. Vplyv viiny na internet-torhivliu: yak zminiuvatsia onlain-prodazhi riteileriv protiahom I pivrichchia 2022 roku. [The impact of war on online trade: how online sales of retailers changed during the first half of 2022]. . URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofits. veb-sait.[State Statistics Service of Ukraine: officer. Website]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Schögel M., Saurer A., Schmidt I. (2002).Multichannel Marketing – Fokus auf Kunden und Kanäle.Thexis. Nr. 2.
5. Booms, B. H. Bitner, M. J. (1981), Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL. Pp. 47–51.
6. Schobesberger A.(2007). Multichannel – Retailing im Einzelhandel. Entwicklung, Motivation, Einfl ussfaktoren, VDM Verlag Dr. Müller e.k. und Linzberger. Saarbrücken.
7. Heinemann G.(2009). Verkauf auf allen Kanälen – Multi Channel Systeme – Systeme erfolgsorientiert ausrichten. Marketing Review St. Gallen. Nn. 4.
8. Merx O. (2004). Multichannel Marketing Handbuch.Springer Verlag.Berlin .
9. Grimm S., Röhrich J.(2003). Die Multichannel Company. Strategien und Instrumente für die integrierte Kundenkommunikation, Galileo Press. Bonn.
10. Armstrong G., Kotler Ph. (2012).Marketing. Wprowadzenie. Ofi cyna Wolters Kluwer. Warszawa.
11. Bruhn M. (2008).Lexikon der Kommunikationspolitik. Begriffe und Konzepte des Kommunikationsmanagements. Verlag Franz Vahlen. München.
12. Liebmann H.P., Zentes J. (2001).Handelsmanagement. Vahlen. Minchen.
- 13.Bruhn M., Ahlers G.M. (2007). Customer Touch Points - Aufgaben und Vorgehensweise einer Multi-Channel Communication, w: Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler Verlag. Wiesbaden.
14. Hefner E.M. (2010). Mit dem Kunden zum Erfolg - Customer Touchpoint Management als Strategie. Marketing Review St. Gallen. 2010. Nr 2.

Дата подання публікації 30.12.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-14>

JEL Classification: C31, F14, M21

Кривов'язюк Ігор, к.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>
igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua

Kryvovjazyuk Igor, Candidate of Economic Sciences, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>
igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua

РОЗВИТОК Е-ТОРГІВЛІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У цій статті розкрито вплив цифрової трансформації бізнесу на розвиток е-торгівлі промислових підприємств України. Основною метою дослідження є удосконалення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Критичний аналіз літературних джерел та підходів до вирішення проблеми розвитку е-торгівлі свідчить про недостатність уваги вчених сучасності до досліджуваної проблематики. Актуальність вирішення даної проблеми полягає в тому, що в сучасних умовах значення е-торгівлі зростає щоденно, а цифрова трансформація бізнесу покликана сприяти її розвитку. Методологічну основу становить система застосованих для отримання кінцевих результатів дослідження методів: узагальнення – при систематизації наукових досліджень з метою уточнення понятійного апарату; абстрактно-логічний – для удосконалення науково-методичного підходу до дослідження особливостей розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації; економічного аналізу, графічний та табличний – при дослідженні особливостей розвитку е-торгівлі підприємств України; регресійного аналізу – для визначення впливу цифровізації бізнесу на розвиток е-торгівлі; групування – для визначення факторів і причин гальмування розвитку е-торгівлі підприємств. Об'єктом дослідження є розвиток е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. У статті представлено результати оцінки вагомості впливу ІКТ на е-торгівлю методом одномірної лінійної регресії, які демонструють, що у разі покращення використання ІКТ промисловими підприємствами України з розрахунку на 0,1 це спричинює ріст частки обсягу реалізації продукції дистанційним способом на 1,820. Розкрито напрямки розвитку е-торгівлі промислових підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємницьких структур, які прагнуть забезпечити розвиток е-торгівлі в сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу.

Ключові слова: е-торгівля, цифрова трансформація бізнесу, ІКТ, розвиток е-торгівлі, промислові підприємства.

DEVELOPMENT OF E-TRADE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

This article reveals the influence of digital transformation of business on the development of e-commerce of industrial enterprises of Ukraine. The main goal of the study is to improve theoretical and methodological principles and develop practical recommendations aimed at the development of e-commerce of enterprises in the conditions of digital business transformation. Critical analysis of literature sources and approaches to solving the problem of e-commerce development shows insufficient attention of modern scientists to the researched issues. The urgency of solving this problem lies on the fact that in modern conditions, the importance of e-commerce is growing daily, and the digital transformation of business is designed to promote its development. The methodological basis is the system of methods used to obtain the final results of the research: generalization – when systematizing scientific research with the aim of clarifying the conceptual apparatus; abstract-logical – to improve the scientific and methodological approach to the study of the peculiarities of the development of e-commerce of enterprises in the conditions of digital transformation; economic analysis, graphical and tabular – when studying the peculiarities of the development of e-commerce of enterprises of Ukraine; regression analysis – to determine the impact of digitalization of business on the development of e-commerce; grouping – to determine the factors and reasons for inhibiting the development of e-commerce of enterprises. The object of the study is the development of e-commerce of enterprises in the conditions of digital transformation of business. The article presents the results of assessing the importance of the influence of ICT on e-commerce using the one-dimensional

linear regression method, which demonstrate that in the case of improving the use of ICT by industrial enterprises of Ukraine by 0.1, this causes an increase in the share of the volume of sales of products remotely by 1.820. The directions of development of e-commerce of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of digital transformation of business are revealed. The results of the research can be used for business structures that seek to ensure the development of e-commerce in the modern conditions of digital business transformation.

Keywords: e-commerce, digital transformation of business, ICT, development of e-commerce, industrial enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти бізнесу, сприяючи прискоренню впровадження цифрових технологій та наскрізних організаційних змін, формуванню нового ринку, покращенню взаємодії клієнтів і бізнесу, що формує реальність сьогодення підприємств, визначаючи подальші перспективи їх розвитку. Однією зі сфер її впливу виступає е-торгівля підприємств, яка реалізується завдяки широкому впровадженню ІКТ в контексті запитів промислової індустрії 4.0. Необхідність зміни концепції бізнесу в напрямку удосконалення організації торгівлі підприємств засобом використання цифрових технологій з метою кращої взаємодії зі споживачами та оптимізації бізнес-результатів підкреслює актуальність досліджуваної тематики.

Дане дослідження виконано в межах науково-дослідної теми «Управлінські інновації в методології вирішення проблем розвитку підприємництва та забезпечення досконалості бізнесу» (№ д/р: 0121U108254).

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми. Дослідження цифрової трансформації бізнесу розкрито в публікаціях багатьох учених. Поглиблення сутності цифрової трансформації (Воржакова та Хлебінська, 2021) та її теоретичних основ засобом процесного підходу, визначаючи необхідність адаптації технологій до вимог бізнесу (Дергачова та Колешина, 2020), застосування сучасних технологій в системі цифровізації бізнесу (Гребешкова та Лопато, 2021) підкреслює її важливість як стратегічного напрямку економічного розвитку країни. В той самий час, наявні особливості структуризації елементів цифрової трансформації бізнесу, способи та послідовність заходів її реалізації (Зуб і Калач, 2021), їх визначальний зв'язок з інноваційними зрушеннями в економіці (Гринько, 2020) вказують на прикладний аспект її здійснення. В умовах поширення COVID-19 цифрова трансформація бізнесу, у відповідності до запитів Індустрії 4.0, шляхом впровадження нових технологій сприяє розвитку е-торгівлі (Кривов'язюк та Бойко, 2022). Е-торгівлю прийнято тлумачити як процес купівлі-продажу товарів через мережу інтернет (Гайдукова, 2019), вид дистанційної торгівлі товарами з використанням комп'ютерної та телекомунікаційної техніки (Малишкін, 2020), організацію процесу товарно-грошового обміну у формі купівлі-продажу на базі електронних технологій (Рижова, 2020), форму бізнес-активності або господарську діяльність, що виражається у передачі права власності або користування товарів та послуг за допомогою мережі інтернет (Святошинюк, 2021), як сферу цифрової економіки, що включає фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій (Лега, 2021). Однак, авторами не визначено мету такої торгівлі, до кінця не розкрито взаємодію учасників, між якими вона відбувається. В дослідженнях також відзначено, що забезпечення розвитку е-торгівлі неможливо відділяти від впливу ІКТ (Кривов'язюк, 2022), а її дослідження слід здійснювати в контексті трендів е-комерції (Князь та ін., 2022).

Підкреслюючи вагомість результатів напрацювань авторів у досліджуваній проблематиці відзначимо, що окремі питання потребують глибшого вивчення. Це стосується уточнення сутності понять «цифрова трансформація бізнесу» і «е-торгівля», удосконалення науково-методичного підходу до вивчення особливостей розвитку е-торгівлі

підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу, розробки перспективних напрямків розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Метою статті є удосконалення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Методологія та методи дослідження. Методологічну основу здійсненого дослідження становить система застосованих для отримання кінцевих результатів методів: узагальнення – при систематизації наукових досліджень з метою уточнення понятійного апарату; абстрактно-логічний – для удосконалення науково-методичного підходу до дослідження особливостей розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації; економічного аналізу, графічний та табличний – при дослідженні особливостей розвитку е-торгівлі підприємств України; регресійного аналізу – для визначення впливу цифровізації бізнесу на розвиток е-торгівлі; групування – для визначення факторів і причин гальмування розвитку е-торгівлі підприємств.

Результати. Розвиток бізнесу сьогодення характеризують мінливі та зростаючі впливи бізнес-середовища, а виникнення проблем у ньому найчастіше є наслідком відсутності необхідної інформації про запити ринку, нестачі знань для здійснення трансформацій бізнесу, слабкої або ж неефективної взаємодії з бізнес-середовищем. Вирішення перелічених проблем вимагає сучасного підходу, що передбачатиме перехід процесів і технологій на найбільш сучасні та інноваційні цифрові, впроваджувані в бізнес-процеси, роботу з клієнтами та бізнес-моделювання, що створюватиме нові можливості для бізнесу, зробить його більш масштабним, прибутковим, ефективним.

Аналіз змісту наукових праць вчених сучасності, що досліджували процеси цифрової трансформації бізнесу та е-торгівлі, вказує на важливість уточнення сучасної термінології, яка використовується при визначенні суті досліджуваних нами понять:

- під цифровою трансформацією бізнесу пропонуємо розуміти вектор розвитку бізнесу, що передбачає впровадження цифрових технологій в систему управління та потребує наскрізних організаційних змін з метою оптимізації бізнес-процесів, роботи з клієнтами, бізнес-моделювання, забезпечуючи отримання доданої вартості, підвищення продуктивності, ефективності та прибутковості у чітко визначеній плановій перспективі;

- під е-торгівлею пропонуємо розуміти складову е-комерції, яка забезпечує реалізацію товарів або послуг продавцем покупцю дистанційним способом шляхом використання ІКТ з метою досягнення відповідних бізнес-результатів.

Доцільність поглиблення досліджень розвитку е-торгівлі підприємств підкреслюють необхідність розширення ринку та покращення реагування на запити споживачів, важливість виведення на ринок нових видів продукції, необхідність удосконалення системи ділових взаємовідносин з клієнтами, відсутність аналізу «великих даних», недосконале ведення бізнесу тощо. Деталізація причин, що заважають розвитку е-торгівлі виступає основою подальшого вивчення можливостей, які спонукають підприємства використовувати е-торгівлю, зокрема: глобальне охоплення ринку, швидке виведення нових видів продукції на ринки, незначні, порівняно з іншими статтями, витрати, значна доступність, можливість автоматичного формування баз даних клієнтури, кращі можливості збирання та обробки статистичних даних, можливості управління бізнесом з будь-якої точки світу тощо. Водночас, це потребує розробки науково-методичного підходу до вивчення особливостей розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Встановлено, що для вивчення стану та перспектив розвитку е-торгівлі України використовують комплексний підхід, що розкриває динамізм показників її розвитку, аналізує умови сприяння її розвитку та супутні фактори (Гліненко та Дайновський, 2018), що також потребує визначення місця України в світових масштабах розвитку е-комерції (Тертичний, 2021). Однак, відзначимо, що запропоновані підходи не

враховують впливу ІКТ на розвиток торгівлі, не розкривають умови цифрової трансформації бізнесу України. Конструктивним є застосування процесного підходу до дослідження траєкторії та особливостей розвитку е-торгівлі в Україні шляхом аналізу використання ІКТ підприємствами, стану та місця е-торгівлі в економічній системі України (Маловичко, 2015). Проте, поза увагою лишається аналіз умов цифрової трансформації бізнесу країни.

Зважаючи на недоліки розглянутих науково-методичних підходів з метою подальшого вивчення особливостей розвитку е-торгівлі підприємств України нами розроблено науково-методичний підхід, який складається з наступних етапів: аналіз умов цифрової трансформації бізнесу, аналіз факторів сприяння розвитку е-торгівлі, аналіз розвитку е-торгівлі підприємств (рис. 1).

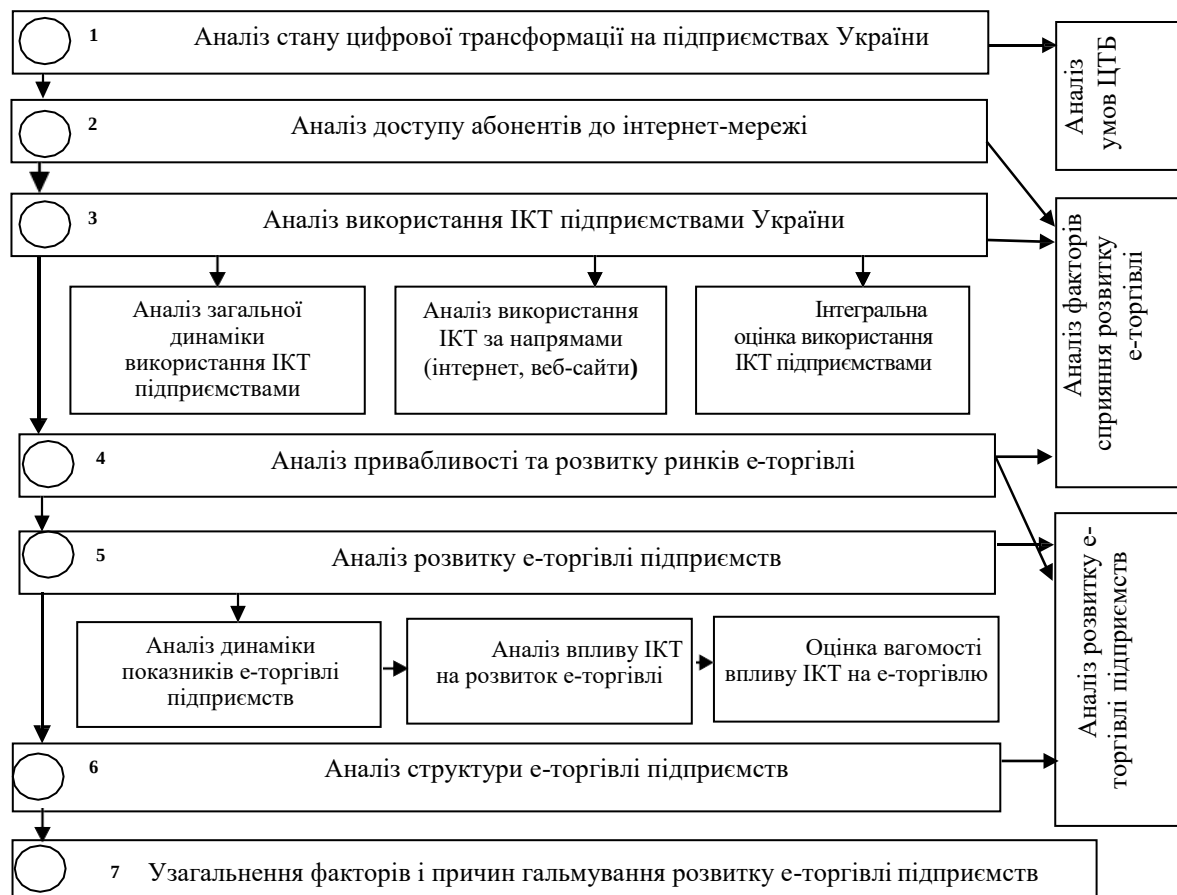


Рис. 1. Науково-методичний підхід до дослідження особливостей розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

1 етап. Цифрова трансформація в світі найбільшою мірою торкнулась медіа-розваг, роздрібної торгівлі, телекомунікацій, технологій продуктів і послуг, фінансових послуг, тоді як промислове виробництво за рівнем цифровізації займає лише 13 місце. В 2015–2021 рр. найбільше прискорення цифрової трансформації зазнали такі сфери як охорона здоров'я та фармацевтика, роздрібна торгівля, освіта та професійні послуги, тоді як промислове виробництво – найбільшого гальмування (Kryvovyazyuk *ta in.*, 2023).

Для аналізу стану цифрової трансформації, в першу чергу встановимо позиції України в міжнародному рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності країн. Встановлено, що в період 2016-2020 рр. Україна входить до переліку десяти найгірших

країн рейтингу та займала: у 2016 р. – 59 місце, 2017 р. – 60 місце, 2018 р. – 58 місце, 2019 р. – 60 місце, 2020 р. – 58 місце (табл. 1). Результати аналізу рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності країн виявили, що сильними сторонами для України є можливості розпочати бізнес, швидкість підключення інтернету, е-демократія, якість навчання та використання аналізу «великих даних». Натомість, слабкими сторонами є захист прав на інтелектуальну власність, високі інвестиційні ризики, банківські та фінансові сервіси, рівень кібербезпеки (Кривов'язук, 2022, а).

Таблиця 1 – Місце України в рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності країн в 2016–2020 рр.

Показники рейтингу	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Цифрова конкурентоспроможність	59	60	58	60	58
Рівень якості освіти та знань	44	45	39	40	38
Розвиток цифрових технологій	60	62	61	61	59
Готовність до використання технологій в майбутньому	61	61	61	62	61

Джерело: зведено автором на основі (Кривов'язук, 2022, а)

Дослідження стану цифрової трансформації на підприємствах України виявило недостатній вплив складових Індексу цифрової трансформації на розвиток (зокрема, загальний рівень цифрової трансформації компаній оцінено на 3,4 бала з 5 можливих; рівень цифрової трансформації галузей – на 2,97 бала, рівень розвитку цифрової інфраструктури в Україні – на 2,6 бала, рівень розвитку цифрової інклюзії – на 2,46 бала, обсяг і якість надання державних електронних послуг – на 2,63 з 5 можливих балів).

Встановлено, що реформування цифрової інфраструктури та поліпшення доступності до використання цифрових технологій є ключовими завданнями сьогодення в контексті цифрової трансформації на підприємствах України.

2 етап. Аналіз доступу абонентів до інтернет-мережі дозволяє встановити, що рівень проникнення інтернету в Україні з 2016 р. по 2020 р. зріс в 1,83 рази (табл. 2).

Таблиця 2 – Аналіз проникнення інтернету в Україні

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чисельність населення, тис. осіб	42584,5	42386,4	42153,2	41902,4	41588,4
Кількість абонентів мережі Інтернет, тис. осіб	16723,0	22957,5	26066,8	28787,6	29967,0
Ступінь проникнення інтернету, %	39,3	54,2	61,8	69,5	72,1

Джерело: розраховано автором на основі (Державна служба статистики України, 2021, б)

Якщо в 2016 р. кількість абонентів мережі Інтернет становила близько 16,5 млн, то в 2020 р. вже майже 30 млн, тобто зросла на 79,2%.

3 етап. Аналіз використання ІКТ підприємствами України. Для подальшого дослідження обираємо сектор промислових підприємств, які відіграють надважливе значення для економіки, забезпечуючи надходження коштів до бюджету, виступають основою розвитку внутрішнього ринку. Результати аналізу використання ІКТ такими підприємствами (рис. 2) визначено, що воно є недостатнім і загалом відображає показники рейтингу України відносно глобальної цифрової конкурентоспроможності. Аналіз показав, що частка підприємств, які мали доступ до інтернет-мережі, змінювалась нестабільно і наприкінці періоду становить 90,2%, що нижче рівня показника 2016 р. Ті самі тенденції характеризують зміну частки підприємств, що мали веб-сайт. Значно скоротився показник частки підприємств, що проводили аналіз «великих даних» (з 27,4% у 2016 р. до 12,5% у 2020 р.). Низькою лишається й частка підприємств, що купували послуги хмарних обчислень (7,8–10,0%). Частка підприємств, що використовували 3D-друк є ще меншою та коливається в межах 3,3–3,9%.

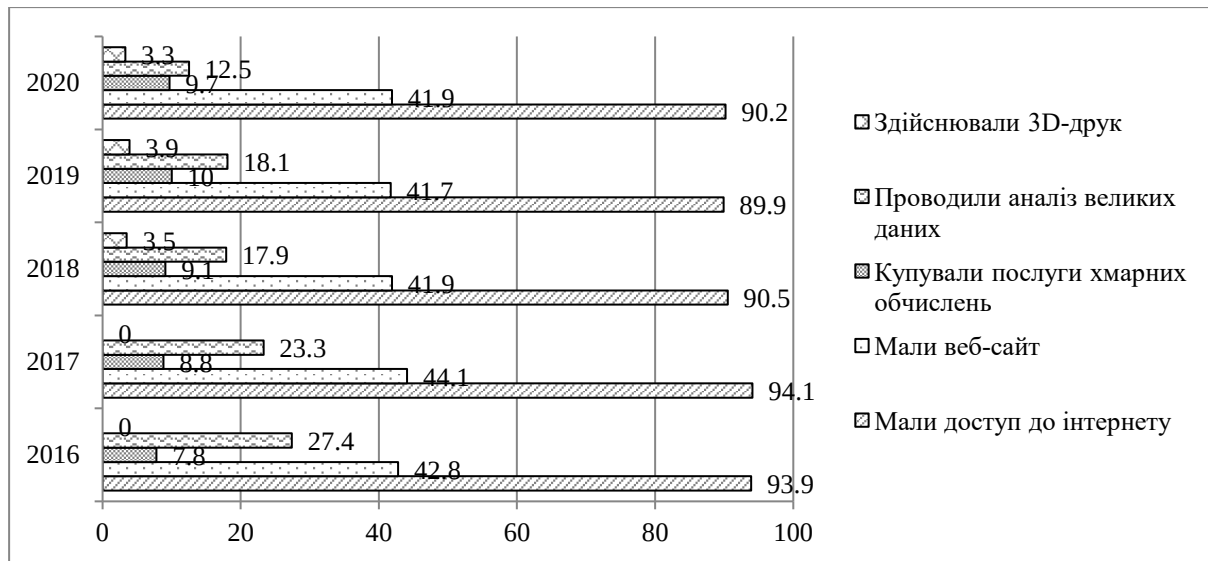


Рис. 2. Частка промислових підприємств України, що використовували ІКТ, %
Джерело: побудовано автором на основі (Державна служба статистики України, 2021,

а)

Аналіз використання ІКТ підприємствами України за напрямками з 2016 р. по 2020 р. показав такі результати. Частка промислових підприємств, які мали доступ до інтернет-мережі у 2020 р. склала 90,2% від загальної кількості, що користувалися комп'ютерами (порівняно з ними кращі показники мали лише підприємства телекомунікаційної сфери – 97,2%). Частка працівників, що використовували комп'ютери з доступом до мережі Інтернет зросла з 25,9% у 2016 р. до 27,6% наприкінці періоду. Промислові підприємства не досить активно використовували соціальні медіа-ресурси (24,8% – соціальні мережі, 6,4% – блоги чи мікроблоги, 12,3% – веб-сайти з мультимедійним змістом, 10,5% – засоби обміну знаннями). Інтернет-мережа використовувалась підприємствами переважно для надсилання (отримання) повідомлень е-поштою (частка підприємств, що скористалась цією можливістю становила 89,1–92,9%), здійснення банківських операцій (87,80–90,95%), отримання інформації про товари та послуги (82,42–85,25%) та від органів державної влади (74,54–76,53%), й на інші цілі. У сфері використання послуг хмарних обчислень підприємства частіше купували фінансові та бухгалтерські прикладні програми (5,79%), використання електронних пошт (5,52%), офісне програмне забезпечення (4,47%). Серед джерел аналізу «великих даних» використовувались дані, отримані з смарт-пристроїв і датчиків, геолокаційні дані, дані з соцмедіа, а також інші джерела.

Інтегральна оцінка використання ІКТ підприємствами дозволила встановити, що у 2016 р. промислові підприємства характеризує низький рівень використання ІКТ за значення показника 0,390, у 2017 р. – достатній (0,636), у 2018 р. – задовільний (0,506), у 2019 р. – задовільний (0,598) та у 2020 р. – задовільний (0,495) (Кривов'язюк, 2022, а).

4 етап. Аналіз привабливості та розвитку ринків е-торгівлі. З метою подальшого аналізу розвитку е-торгівлі та визначення її привабливості нами узагальнено ряд індикаторів з різних світових рейтингів, що дають змогу це зробити. Рейтинг України за дотичними з результатами дослідження індексами зведено в табл. 3. За аналітичними даними, Україна посіла 51-е місце серед 152 країн у глобальному рейтингу розвитку е-комерції (табл. 4), основними показниками оцінки при розрахунку якого є: рівень покриття населення інтернетом, частка населення, що має власні облікові записи, захищеність інтернет-серверів, надійність доставки.

Таблиця 3 – Місце України за системою рейтингів, дотичних до розвитку е-торгівлі

Джерело	Індикатор	Місце в рейтингу
The IMD World Competitiveness Yearbook	Індекс глобальної конкурентоспроможності	У 2020 р. 55 місце (у 2019 р. – 54 місце)
The World Bank	Індекс сприятливості ведення бізнесу	У 2020 р. 64 місце із 190 країн (2019 р. – 71 місце із 190 країн)
International Institute of Management Development	Індекс глобальної цифрової конкурентоспроможності	У 2020 р. 58 місце із 63 країн (2019 р. – 60 місце із 63 країн)
World Information Technology and Services Alliance, Portulans Institute	Індекс мережевої готовності	У 2020 р. 64 місце із 134 країн (2019 р. – 67 місце із 121 країни)
Portulans Institute	Індекс технологічної готовності	У 2020 р. 62 місце із 134 країн (2019 р. – 71 місце із 121 країни)
Freedom House	Індекс свободи інтернету	У 2020 р. 22 місце із 65 країн (2019 р. – 32 місце із 65 країн)
UNCTAD	Індекс розвитку електронного урядування	У 2020 р. 69 місце із 193 країн (2018 р. – 82 місце із 193 країн)
UNCTAD	Індекс розвитку електронної комерції	У 2020 р. 51 місце із 152 країн (2019 р. – 52 місце із 152 країн)

Джерело: узагальнено автором на основі (World Bank Group, 2021; UNCTAD, 2021)

Таблиця 4 – Рейтинг розвитку е-комерції

Країна	Частка осіб, що користується інтернетом, %	Частка населення, яка має власні облікові записи, %	Захищеність інтернет-серверів	Надійність поштової доставки	Значення індексу e-commerce	Місце
Швейцарія	97	98	92	97	95,9	1
Нідерланди	96	100	94	93	95,8	2
Данія	97	100	100	81	94,5	3
Сінгапур	89	98	94	97	94,4	4
Великобританія	96	96	84	98	93,6	5
Німеччина	93	99	90	91	93,4	6
США	87	93	94	90	91,0	12
Франція	89	94	83	94	90,0	17
Японія	85	98	79	93	88,7	20
Польща	80	87	80	82	82,2	28
Україна	59	63	72	91	71,2	51
Китай	61	80	54	85	70,1	55
Туреччина	74	69	70	63	68,8	57
Індія	34	80	49	65	57,1	71

Джерело: побудовано автором на основі (UNCTAD, 2021)

Як показали результати досліджень, ринок е-торгівлі та електронна комерція мають відносно середні показники привабливості, хоча зважаючи на транскордонне розміщення країни, її перебування на перетині транспортних потоків з Азії в Європу, й навпаки, Україна має значний потенціал щодо покращення привабливості е-торгівлі.

5 етап. Аналіз обсягів е-торгівлі підприємств. Результати аналізу динаміки показників е-торгівлі промислових підприємств України узагальнено в таблиці 5. Визначено, що обсяги е-торгівлі промислових підприємств у досліджуваному періоді неухильно зростали: у 2016 р. вони становили 39210 млн грн, у 2017 р. – 50611 млн грн, в 2018 р. – 53133 млн грн, у 2019 р. – 56808 млн грн та в 2020 р. – 61612 млн грн. Проте, як дозволили встановити результати досліджень, така динаміка могла бути значно кращою. Проблемний характер має скорочення частки підприємств, що здійснювали е-торгівлю (з 5,53% у 2017 р. до 4,88% у 2020 р.), а також частки е-торгівлі промислових підприємств у загальному обсязі е-торгівлі суб'єктами господарювання (з 25,14% у 2017 р. до 16,90% у 2020 р.).

Таблиця 5 – Аналіз динаміки показників е-торгівлі промислових підприємств України

Показники	Аналізовані періоди					Абсолютне та відносне відхилення даних							
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.	
						до 2016 р.	%	до 2017 р.	%	до 2018 р.	%	до 2019 р.	%
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%
1. Кількість підприємств, що здійснювали е-торгівлю													
- одиниць;	612	683	702	690	716	71	11,60	19	2,78	-12	-1,71	26	3,77
- %	5,11	5,53	5,00	4,79	4,88	0,42	-	-0,53	-	-0,21	-	0,09	-
2. Обсяг реалізованої продукції, отриманий від е-торгівлі													
млн грн	39210	50611	53133	56808	61612	11401	29,08	2522	4,98	3675	6,92	4804	8,46
- %	2,04	2,20	1,99	2,17	2,14	0,16	-	-0,21	-	0,18	-	-0,03	-
3. Частка е-торгівлі промислових підприємств у загальному обсязі е-торгівлі суб'єктами господарювання													
- %	21,56	25,14	23,30	19,41	16,90	3,58	-	-1,84	-	-3,89	-	-2,51	-
4. Кількість підприємств, що надсилали рахунки-фактури в електронній формі													
- одиниць;	3575	4168	5935	5959	6249	593	16,59	1767	42,39	24	0,40	290	4,87
- %	29,83	33,77	42,24	41,40	42,56	3,94	-	8,47	-	-0,84	-	1,16	-
5. Кількість підприємств, що отримували замовлення або здійснювали закупівлі через комп'ютерні мережі на продаж товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою)													
- одиниць;	2873	3207	3646	3832	6249	334	11,63	439	13,69	186	5,10	2417	63,1
- %	23,97	25,98	25,95	26,62	42,56	2,01	-	-0,03	-	0,67	-	15,94	-
6. Кількість підприємств, що здійснювали постачання продукції в режимі онлайн													
- одиниць;	659	688	750	754	716	29	4,40	62	9,01	4	0,53	-38	-5,04
- %	5,50	5,57	5,34	5,24	4,88	0,07	-	-0,23	-	-0,10	-	-0,36	-

Джерело: побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2021, а)

Аналіз розвитку е-торгівлі промислових підприємств України виявив наступні тенденції: зростання обсягів реалізованої продукції дистанційним способом за допомогою ІКТ, скорочення частки е-торгівлі промисловими підприємствами в її загальному обсязі, загальне зростання кількості підприємств, залучених до електронних розрахунків та торгівлі через інтернет-мережі. Під час здійснення аналізу впливу ІКТ на розвиток е-торгівлі промислових підприємств України встановлено, що за погіршення використання ІКТ показники е-торгівлі будуть мати нейтральний або ж низхідний характер зміни, як це характерно для сучасної ситуації. Оцінка вагомості впливу ІКТ на е-торгівлю методом одномірної лінійної регресії виявила, що покращення використання ІКТ промисловими підприємствами України з розрахунку на 0,1 спричинює ріст частки обсягу реалізації продукції дистанційним способом на 1,820. Тобто підґрунтям розвитку е-торгівлі виступає використання підприємствами ІКТ (Бойко та Кривов'язюк, 2022).

6 етап. Аналіз структури е-торгівлі підприємств. За даними Держкомстату України встановлено, що в структурі промислової продукції, яка реалізується дистанційним способом, станом на 2020 р. основна частка припадає на харчові продукти, напої та тютюнові вироби (62,5%), продукцію металургії (7,5%), гумові та пластмасові вироби (6,6%), автотранспортні засоби (6,5%), вироби з деревини та поліграфію (5,2%), хімічну продукцію (2,8%), текстильні вироби, одяг, шкіру та вироби зі шкіри (1,70%), що становить 92,8%. В період поширення COVID-19 найбільшим попитом користувались товари першої необхідності, тоді як фармацевтичні препарати купувались безпосередньо в аптечних закладах, поширення їх через е-торгівлю є незначним (0,55%).

7 етап. Виявлення факторів і причин гальмування розвитку е-торгівлі підприємств. Узагальнення результатів поетапного дослідження особливостей розвитку е-торгівлі підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу дозволяє встановити фактори та причини її гальмування (табл. 6).

Таблиця 6. – Причини гальмування розвитку е-торгівлі промислових підприємств

Узагальнюючий фактор	Перелік причин
Низька глобальна цифрова конкурентоспроможність	Поганий захист прав на інтелектуальну власність, високі інвестиційні ризики, недостатній фінансовий сервіс, слабкий рівень кібербезпеки
Недостатня цифрова трансформація бізнесу	Нерозвинена цифрова інфраструктура, низький рівень цифрової інклюзії, погана доступність до використання цифрових технологій
Недостатнє використання ІКТ підприємствами	Слабке використання інтернет-мережі та веб-сайтів, недостатнє придбання послуг хмарних обчислень та використання 3D-друку
Недостатня привабливість та розвиток ринків е-торгівлі	Недостатній рівень мережевої та технологічної готовності, е-урядування, помірний розвиток е-комерції
Недостатня активність підприємств в розвитку е-торгівлі	Скорочення частки підприємств, що здійснювали е-торгівлю та низькі показники її сприяння

Джерело: побудовано автором

Таким чином, дослідження особливостей е-торгівлі підприємств України в умовах цифрової трансформації виявило сукупність факторів, що вказують на наявність прихованого потенціалу та необхідність вивчення перспектив її розвитку.

Враховуючи сукупність проблем, які супроводжують розвиток е-торгівлі підприємств України, вважаємо за доцільне запропонувати наступні напрямки розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу (рис. 3).



Рис. 3. Напрямки розвитку е-торгівлі підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу

Джерело: побудовано автором

Інституційно-правове забезпечення є одним із найважливіших напрямків розвитку е-торгівлі. Так, потребує законодавчого визначення поняття «е-торгівля», подальшого удосконалення вимагає правове регулювання таких сфер як платіжні е-системи, митне оформлення та оподаткування, безпека, захист інтелектуальної власності, конфіденційність. Також слід розробити план гармонізації законодавства України у сфері е-торгівлі з нормами та стандартами ЄС на перспективу, врегулювати відповідальність підприємств в сегменті e-commerce перед споживачами, забезпечити створення єдиного реєстру суб'єктів господарювання в сегменті e-commerce.

Підвищення привабливості та розвиток ринків е-торгівлі повинні забезпечуватись покращенням охоплення мережами мобільного зв'язку 4G, зниженням тарифів на послуги фіксованого телефонного зв'язку, покращенням інвестування інноваційних

технологій, збільшенням кількості активних абонентів мобільного широкосмугового доступу до інтернету, витрат держави на НДДКР, захищеністю інтернет-серверів. Подальшого розвитку потребує й е-урядування. Це означає, що слід забезпечити вільний доступ інвестицій в проблемні сфери, а також спонукати компанії мобільних операторів зв'язку до забезпечення покриття якісним інтернетом усієї території України. Це значною мірою й сприятиме розвитку ринків е-торгівлі.

Українські промислові підприємства повинні значно активніше використовувати інструменти та технології е-торгівлі: застосування доповненої реальності – дасть змогу краще візуалізувати продукцію; використання інтерактивного контенту, технології розпізнавання зображень – покращить взаємодію з потенційними споживачами; застосування штучного інтелекту – сприятиме поліпшенню якості обслуговування споживачів; приєднання соціальних мереж до формату е-комерції – дозволить знайти додаткову аудиторію потенційних споживачів; поширення використання програм лояльності з вбудованими CRM-системами – сприятиме поліпшенню зв'язку з клієнтами.

Покращення використання ІКТ сприятиме підвищенню ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації функцій та відповідальності персоналу, зростанню прибутковості завдяки кращому обслуговуванню споживачів продукції, оптимізації цінової політики та підтримці клієнтури. Також повинне полягати в наданні споживачам нової інформації, поширюваної на локальному та глобальному рівнях. Більше уваги слід приділяти механізму стимулювання нових технологічних ідей на основі ІКТ та організації ефективного виробництва високотехнологічної продукції.

За умови, що е-торгівля не є досконалою, бажано сформувати таку цифрову модель функціонування промислових підприємств, яка встановлюватиме нову систему цінностей та відносин між підприємствами, клієнтами, партнерами, працівниками, державою та суспільством (*Кривов'язук, 2022, б*). Це забезпечуватиме покращення галузевої та глобальної цифрової конкурентоспроможності промислових компаній, зростанню їх доходів і прибутків, прискоренню цифровізації бізнесу.

Висновки, обговорення та рекомендації. У роботі вирішено складне завдання щодо удосконалення теоретико-методичних засад і розробки практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу.

На основі критичного аналізу наукових праць вчених уточнено сутність понять «цифрова трансформація бізнесу» (яке розвиває бізнес-орієнтований підхід) і «е-торгівля» (яке уточнює відношення до е-комерції, суб'єктів та мету здійснення). Визначено галузі прискорення та гальмування, основні напрямки цифрових трансформацій бізнесу, що разом з понятійним апаратом, уточненою характеристикою е-торгівлі, визначенням причин й можливостей її освоєння становить основу поглиблення теоретичних засад розвитку е-торгівлі підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Реалізований процесний підхід до дослідження особливостей розвитку е-торгівлі промислових підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу дозволив встановити, що низька глобальна цифрова конкурентоспроможність є наслідком недостатньої цифрової трансформації промислових підприємств України, погіршення використання ними ІКТ, на що вказала інтегральна оцінка. Водночас виявлено недостатню привабливість та помірний розвиток ринків е-торгівлі, недостатню активність промислових підприємств в активізації її розвитку.

З метою покращення розвитку е-торгівлі підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу запропоновано удосконалити її інституційно-правове забезпечення, рекомендовано ряд заходів з підвищення привабливості та розвитку ринків е-торгівлі, визначено комплекс інструментів і технологій, що здатні підвищити активність підприємств у розвитку е-торгівлі, окреслено напрямки покращення використання підприємствами ІКТ.

Авторські внески:

Концептуалізація: Кривов'язюк Ігор
 Зберігання даних: Кривов'язюк Ігор
 Формальний аналіз: Кривов'язюк Ігор
 Придбання фінансування: Кривов'язюк Ігор
 Розслідування: Кривов'язюк Ігор
 Методика: Кривов'язюк Ігор
 Адміністрація проекту: Кривов'язюк Ігор
 Ресурси: Кривов'язюк Ігор
 Нагляд: Кривов'язюк Ігор
 Підтвердження: Кривов'язюк Ігор
 Візуалізація: Кривов'язюк Ігор
 Написання: Кривов'язюк Ігор

Список бібліографічного опису:

1. Бойко, Н.Р., & Кривов'язюк, І.В. (2022). Електронна торгівля промислових підприємств України: аналіз і перспективні напрями розвитку. *The latest problems of modern science and practice. Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference* (Boston, USA).
2. Воржакова, Ю.П., & Хлебінська, О.І. (2021). Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців і науковців. *Економіка та держава*, 9, 107-111.
3. Гайдукова, О.О. (2019). Теоретичні аспекти поняття «електронна торгівля». *Ефективна економіка*, 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7232> (дата звернення: 03.11.2022).
4. Гліненко, Л.К., & Дайновський, Ю.А. (2018). Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 83-102.
5. Гребешкова, О.М., & Лопато, К.І. (2021). Цифровізація бізнесу як стратегічний напрямок економічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*, 48, 36-47.
6. Гринько, П.Л. (2020). Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 3, 53-58.
7. Дергачова, Г.М., & Колешня, Я.О. (2020). Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 17, 280-290.
8. Державна служба статистики України (2021, а). Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, аналіз «великих даних», фахівці та навички у сфері ІКТ, використання 3D-друку. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2022).
9. Державна служба статистики України (2021, б). Кількість абонентів зв'язку та чисельність населення України в період 2016-2020 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2022).
10. Зуб, П., & Калач, Г. (2021). Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення: 25.10.2022).
11. Князь, С., Пилипенко, І., & Яворський, С. (2022). Тренди електронної комерції: виклики і можливості. *Економічний форум*, 2, 39-49.
12. Кривов'язюк, І.В. (2022, а). Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М.
13. Кривов'язюк, І. (2022, б). Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. *Економічний форум*, 1(1), 127-134.
14. Кривов'язюк, І.В., & Бойко, Н.Р. (2022). Цифрова трансформація бізнесу: сутність, технології та стратегія розвитку. *Science, practice and theory. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. (Tokyo, Japan).
15. Лега, О.Ю. (2021). Інтернет-орієнтована система представлення та замовлення продукції. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/51465> (дата звернення: 05.11.2022 р.).
16. Малишкін, О. (2020). Документування як елемент методу бухгалтерського обліку в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 48, 130-138.
17. Маловичко, С.В. (2015). Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. *Проблеми економіки*, 2, 71-77.
18. Рижова, М.В. (2020). Використання програмного РРО для електронної торгівлі. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (22-23 грудня 2020 р.)*. Київ: Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ.
19. Святошнюк, А.Л. (2021). Щодо проблеми визначення поняття електронної торгівлі. *Science, actual trends and perspectives of development. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference* (Budapest, Hungary).
20. Тертичний, Я.С. (2021). Детермінанти розвитку електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса.
21. Kryvovyzayuk, I., Britchenko, I., Smerichevskyi, S., Kovalska, L., Dorosh, V., Kravchuk, P. (2023). Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 32(1), 3-17.

22. UNCTAD (2021). The UNCTAD B2C E-commerce Index 2020: Spotlight on Latin America and the Caribbean. Technical Notes on ICT for Development. No. 17. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf (дата звернення: 27.11.2022).

23. World Bank Group (2021). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf> (дата звернення: 22.11.2022).

References:

- Boiko, N.R., & Kryvoviazuk, I.V. (2022). Elektronna torhivlia promyslovykh pidryemstv Ukrainy: analiz i perspektyvni napriamky rozvytku. *The latest problems of modern science and practice. Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference* (Boston, USA). DOI: 10.46299/ISG.2022.I.I
- Vorzhakova, Yu.P., & Khlebynska, O.I. (2021). Sutnist tsyfrovoy transformatsii z riznykh pozytsii pidpriemstv i naukovtsiv. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 107-111 [in Ukrainian]. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107
- Haidukova, O.O. (2019). Teoretychni aspekty poniattia «elektronna torhivlia». *Efektivna ekonomika*, 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7232> (Accessed: 03.11.2022) [in Ukrainian]. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.152
- Hlinenko, L.K., & Dainovskiy, Yu.A. (2018). Stan i perspektyvy rozvytku elektronnoi torhivli v Ukraini. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 1, 83-102 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>
- Hrebeshkova, O.M., & Lopato, K.I. (2021). Tsyfrovizatsiia biznesu yak stratehichniy napriamok ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 48, 36-47 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.48.036.047>
- Hryenko, P.L. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini. *BIZNESINFORM*, 3, 53-58 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58>
- Derhachova, H.M., & Koleshnia, Ya.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 17, 280-290 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021, a). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh: elektronna torhivlia, analiz «velykykh danykh», fakhivtsi ta navychky u sferi IKT, vykorystannia 3D-druku. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 17.11.2022) [in Ukrainian].
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021, b). Kilnist abonentiv zviazku ta chyselnist naselennia Ukrainy v period 2016-2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 17.11.2022) [in Ukrainian].
- Zub, P., & Kalach, H. (2021). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv promyslovykh pidryemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. (Accessed: 25.10.2022) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
- Kniaz, S., Pylypenko, I., & Yavorskyi, S. (2022). Trendy elektronnoi komertsii: vyklyky i mozhlyvosti. *Ekonomichnyi forum*, 2, 39-49 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-6>
- Kryvoviazuk, I.V. (2022, a). Upravlinska innovatyka zabezpechennia doskonalosti biznesu v umovakh informatsiino-komunikatsiinoi tekhnolohizatsii. Luts'k: FOP Mazhula Yu.M. [in Ukrainian].
- Kryvoviazuk, I. (2022, b). Upravlinski innovatsii v systemi rishech suchasnoho biznesu. *Ekonomichnyi forum*, 1(1), 127-134 [in Ukrainian].
- Kryvoviazuk, I.V., & Boiko, N.R. (2022). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, tekhnolohii ta stratehiia rozvytku. *Science, practice and theory. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. (Tokyo, Japan). DOI: 10.46299/ISG.2022.I.IV
- Leha, O.Iu. (2021). Internet-orientovana systema predstavleniia ta zamovlennia produktii. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/51465> (Accessed: 05.11.2022 p.) [in Ukrainian].
- Malyskhin, O. (2020). Dokumentuvannia yak element metodu bukhhalterskoho obliku v umovakh didzhitalizatsii. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*, 48, 130-138 [in Ukrainian].
- Malovychko, S.V. (2015). Analiz suchasnykh tendentsii ta dynamiky rozvytku elektronnoi torhivli na pidpriemstvakh Ukrainy. *Problemy ekonomiky*, 2, 71-77 [in Ukrainian].
- Ryzhova, M.V. (2020). Vykorystannia prohramnoho RRO dlia elektronnoi torhivli. Telekomunikatsiinyi prostir XXI storichchia: rynek, derzhava, biznes: materialy II mizhnar. nauk.-prakt. konf. (22-23 hrudnia 2020). Kyiv: Navchalno-naukovyi instytut menedzhmentu ta pidpriemnytstva DUT [in Ukrainian].
- Sviatoshniuk, A.L. (2021). Shchodo problemy vyznachennia poniattia elektronnoi torhivli. *Science, actual trends and perspectives of development*. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference (Budapest, Hungary).
- Tertychnyi, Ya.S. (2021). Determinanty rozvytku elektronnoi komertsii v umovakh hlobalnoi dyhitalizatsii. Vinnytsia: Donetskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa [in Ukrainian].
- Kryvovyazyuk, I., Britchenko, I., Smerichevskiy, S., Kovalska, L., Dorosh, V., Kravchuk, P. (2023). Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 32(1), 3-17.
- UNCTAD (2021). The UNCTAD B2C E-commerce Index 2020: Spotlight on Latin America and the Caribbean. Technical Notes on ICT for Development. No. 17. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf (Accessed: 27.11.2022).
- World Bank Group (2021). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf> (Accessed: 22.11.2022).

Дата подання публікації 12.12.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-15>

JEL Classification: M13; M21

Ковальська Любов, д.е.н., професор,
 декан факультету бізнесу і права
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-2924-9857>
kovalska.lyuba@gmail.com
 Kovalska Liubov, D.Sc. (Economics), Professor,
 Dean of the Faculty of Business and Law
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0003-2924-9857>
kovalska.lyuba@gmail.com
 Голій Олександр, аспірант
Луцький національний технічний університет
holiioleksandr@gmail.com
 Голій Валентин, магістр
Луцький національний технічний університет
valikgoliy@gmail.com

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті проведено теоретичні дослідження сутності економічної безпеки підприємства. Виділено такі характеристики економічної безпеки підприємства: захищеність від негативного впливу чинників, забезпеченість економічного розвитку та стабільності, стан ефективного використання ресурсів, можливість запобігати негативному впливу чинників зовнішнього середовища. Запропоновано розглядати економічну безпеку підприємства як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів. Досліджено передумови (ефективне та раціональне використання усіх наявних та потенційних ресурсів; швидка реакція на зміну економічних, політичних, соціальних, ринкових, геополітичних, міжнародних та інших чинників впливу; наявність превентивних механізмів щодо захищеності та запобігання негативного впливу чинників) та наслідки (забезпечення економічного розвитку підприємства у часовому вимірі; забезпеченість сталості соціально-економічної системи підприємства) забезпечення економічної безпеки підприємства. Розглянуто структуру економічної безпеки підприємства. Запропоновано включити такі елементи: фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна, техніко-технологічна безпека. Розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропонований механізм містить такі елементи: суб'єкт та об'єкт забезпечення економічної безпеки підприємства; принципи забезпечення економічної безпеки підприємства; функції забезпечення економічної безпеки підприємства; напрями забезпечення економічної безпеки підприємства; методи забезпечення економічної безпеки підприємства; інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства: стратегія формування передумов забезпечення економічної безпеки (стан небезпеки); стратегія фокусування забезпечення економічної безпеки (стан ризику); стратегія активізації процесів забезпечення економічної безпеки (стан загрози); стратегія підтримки стану економічної безпеки (стан безпеки).

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, фінансова безпека, інтелектуально-кадрова безпека, інформаційна безпека, техніко-технологічна безпека, чинники, методи.

ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE: THE ESSENCE, STRUCTURE AND MECHANISM OF ENSURING

The article conducts theoretical studies of the essence of economic security of the enterprise. The following characteristics of economic security of the enterprise are highlighted: protection from the negative impact of factors, security of economic development and stability, the state of efficient use of resources, the ability to prevent the negative impact of environmental factors. It is proposed to consider the economic security of the enterprise as the ability of the socio-economic system to resist and create protection from destabilizing factors of

internal and external environment, while ensuring the sustainability of economic development through the effective use of available and potential resources. The prerequisites (efficient and rational use of all available and potential resources; rapid response to changes in economic, political, social, market, geopolitical, international and other factors of influence; availability of preventive mechanisms for protection and prevention of negative impact of factors) and Consequences (Ensuring the economic development of the enterprise in time dimension; ensuring the sustainability of the socio-economic system of the enterprise) ensuring the economic security of the enterprise. The structure of economic security of the enterprise is considered. It is proposed to include the following elements: financial, intellectual and personnel, information, technical and technological security. A mechanism for ensuring the economic security of the enterprise has been developed. The proposed mechanism contains the following elements: the subject and object of ensuring the economic security of the enterprise; principles of ensuring the economic security of the enterprise; functions of ensuring the economic security of the enterprise; directions for ensuring the economic security of the enterprise; methods for ensuring the economic security of the enterprise; tools for ensuring the economic security of the enterprise. The choice of a strategy for ensuring economic security of an enterprise is justified: a strategy for forming prerequisites for ensuring economic security (state of danger); strategy for focusing on ensuring economic security (state of risk); strategy for activating processes to ensure economic security (state of threat); strategy for maintaining the state of economic security (state of security).

Key words: *economic security, enterprise, financial security, intellectual and personnel security, information security, technical and technological security, factors, methods.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Складна економічна та політична ситуація, наявність воєнного стану в країні, потребує першочергових заходів щодо забезпечення національної безпеки. Кожен суб'єкт господарювання здійснює діяльність в досить несприятливому середовищі, де спостерігаються загрози різного характеру: економічного, соціального, екологічного, політичного, військового тощо. Тому, стають актуальними питання забезпечення економічної безпеки підприємств. Здійснення ефективної діяльності підприємств потребує розробки заходів щодо мінімізації негативного впливу чинників зовнішнього середовища, пошуку шляхів захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, швидкої реакції на зміни середовища, а також ефективного використання наявних та потенційних ресурсів. З іншої сторони, економічна безпека підприємства передбачає забезпечення стабільності його розвитку та підтримки сталості у поточному та перспективному періодах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми. Дослідженням проблематики сутності, структури та механізму забезпечення економічної безпеки підприємства займалися такі науковці як: В. Баранова (Баранова, 2018), О. Вівчар (Вівчар, 2020), О. Грибіненко (Грибіненко, 2017), З. Живко (Живко, 2012), С. Капітула (Капітула, 2009), Г. Клімова (Клімова, 2017), О. Коваленко (Коваленко, 2016), І. Сосновська (Сосновська, 2015), І. Хома (Хома, 2012) та інші. Однак, і досі залишається дискусійними питання щодо сутності та структури економічної безпеки підприємства.

Цілі статті. Метою статті є дослідження сутності поняття «економічна безпека підприємства», визначення структури економічної безпеки підприємства та розробка механізму її забезпечення.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Варто зауважити, що економічну безпеку розглядають на різних рівнях: економічна безпека підприємства (мікрорівень), економічна безпека регіону (мезорівень), економічна безпека країни (макрорівень).

Оскільки об'єктом дослідження обрано економічну безпеку підприємства, то більш детальніше розглянемо її сутність, структуру та механізм забезпечення. Проведений огляд літератури дозволяє зробити висновок про широку апробацію досліджень щодо дефініції поняття «економічна безпека підприємства» (табл.1).

Таблиця 1. Огляд літератури дефініції поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Зміст поняття, джерело
<i>Захищеність від негативного впливу чинників</i>	
Капітула С.	«захищеність від негативного впливу сукупності соціальних, економічних, екологічних, правових і силових внутрішніх і зовнішніх факторів» [1]
Хома І.	«економічна захищеність як невід’ємний складовий елемент, причому незалежний, а економічна захищеність є одним із видів захищеності сучасного підприємства» [2]
Станкевич Н.	«універсальна категорія, яка відображає захист суб’єкта господарювання на всіх рівнях економічних відносин, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином» [4]
<i>Забезпеченість економічного розвитку та стабільності</i>	
Живко З.	«стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників» [4]
Грибінченко О.	«комплексна характеристика, ступінь захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів усіх потенціалів підприємства, що дозволяє забезпечити стійку та ефективну діяльність» [5]
Коваленко О.	«комплексна характеристика досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів» [6]
Череп А.	«можливість стійкого економічного розвитку, процвітання, налагодження процесу виробництва за умови зменшення та запобігання негативного впливу загроз ринкового середовища, взаємодії та соціального захисту працівників, підвищення рівня їх професіоналізму та зростання заробітної плати [7]
Бойко Т.	«забезпечення здатності держави до розвитку, забезпечення оптимального стану національної економіки, протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам, з позицій ресурсно-функціонального підходу або ж з точки зору захисту національних інтересів» [8]
Клімова Г.	«такий стан економічної системи, який дає їй можливість розвиватися динамічно й ефективно, успішно вирішувати соціальні проблеми і при цьому держава має можливість виробляти та проводити в життя незалежну економічну політику» [9]
<i>Стан ефективного використання ресурсів</i>	
Троц І.	«такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, що гарантує найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [10]
<i>Можливість запобігати негативному впливу чинників зовнішнього середовища</i>	
Сосновська І.	«комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства» [11]
Вівчар О.	«стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому» [12]; «забезпечення умов збереження комерційної таємниці і інших секретів підприємства» [13]
Баранова В.	«приспособлення до впливу чинників середовища, яке може бути досягнуте через захист від впливу середовища (шляхом уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз), а також через реакцію на впливи середовища (шляхом протистояння деструктивним впливам або усунення негативних наслідків)» [14]

Проведений огляд літератури дозволив виділити наступні характеристики економічної безпеки підприємства (рис.1).



Рис. 1. Характеристики економічної безпеки підприємства

Виділені характеристики дозволяють розглядати економічну безпеку підприємства як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів.

Також можна виділити передумови та наслідки забезпечення економічної безпеки підприємства за вищенаведеними характеристиками. Передумовами забезпечення економічної безпеки підприємства є: ефективне та раціональне використання усіх наявних та потенційних ресурсів; швидка реакція на зміну економічних, політичних, соціальних, ринкових, геополітичних, міжнародних та інших чинників впливу; наявність превентивних механізмів щодо захищеності та запобігання негативного впливу чинників. Наслідками забезпечення економічної безпеки підприємства є: забезпечення економічного розвитку підприємства у часовому вимірі; забезпеченість сталості соціально-економічної системи підприємства.

Економічна безпека підприємства є комплексним поняттям, що відображає сукупність різних аспектів діяльності підприємства і таким чином, інтегрує у собі функціональні види безпеки нижчих рівнів. Досліджуючи економічну безпеку підприємства можна відмітити різні підходи до її структуризації. Окремі підходи щодо виділення структурних елементів економічної безпеки підприємства наведено у таблиці 2.

Таблиця 2. Окремі підходи щодо виділення структурних елементів економічної безпеки підприємства

Джерело	Структурні елементи економічної безпеки підприємства
Ярова Ю.О. Артеменко Л.П. [15]	Фінансова, інтелектуальна, кадрова, соціальна, технічна, технологічна, юридична, інформаційна, екологічна, силова, енергетична, інноваційна, ринкова безпеки
Фроленко О.М. [16]	Безпека управління (діяльність підприємства), ресурсів (людських, матеріальних й ін.), інформаційна безпека (конфіденційність), ринкова безпека (рейдерство, конкуренти)
Дуб Б.С. [17]	Фінансова, кадрова, інформаційна, виробнича, інтерфесійна безпеки
Шацька З.Я. [18]	Фінансова, інтелектуальна, кадрова безпеки
Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. [19]	Фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, екологічна, силова безпеки
Прус Н. В. [20]	інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну і кадрову, політикоправову, екологічну, силову
Ярославський Я.О. [21]	Фінансова, географічна, матеріально-технічна, логістична, енергетична, кадрова, політико-правова
Хринюк О.С., Корчовна М.Р. [22]	Фінансова, правова, технологічна, інформаційна, екологічна, кадрова, інтелектуальна, силова безпеки

Наведені дані у таблиці 2, показують про різноманітність думок щодо включення різних елементів у структуру економічної безпеки підприємства. Одними науковцями виокремлюється невелика кількість структурних складових (Фроленко О.М., Дуб Б.С., Шацька З.Я.), натомість, інші науковці включають значно більшу кількість складових економічної безпеки (Ярова Ю.О., Артеменко Л.П., Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В., Ярославський Я.О.). Завдання полягає у тому, що оптимізувати структуру економічної безпеки підприємства з точки зору визначення необхідної та раціональної кількості структурних елементів. З цією метою відобразимо матрицю підходів до структуризації економічної безпеки підприємства (табл.3).

Таблиця 3. Матриця підходів до структуризації економічної безпеки підприємства

Складові ЕБП	Автор								Разом
	Ярова Ю.О. Артеменко Л.П.	Фроленко О.М.	Дуб Б.С.	Шацька З.Я.	Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В.	Прус Н.В.	Ярославський Я.О.	Хринок О.С., Корчовна М.Р.	
Фінансова	+		+	+	+	+	+	+	7
Інтелектуально-кадрова	+		+	+	+	+	+	+	7
Техніко-технологічна	+				+	+	+	+	5
Інформаційна	+	+	+		+	+		+	6
Ринкова	+	+							2
Соціальна	+								1
Юридична	+								1
Інноваційна	+								1
Енергетична							+		1
Інтерфейсна			+						1
Екологічна	+				+	+		+	4
Силова	+				+	+		+	4
Політико-правова						+	+	+	3
Логістична							+		1
Виробнича			+						1

Результати матриці показують, що найбільше думок щодо включення в структуру економічної безпеки підприємства по фінансовій, інтелектуально-кадровій, інформаційній та техніко-технологічній складових.

Фінансова безпека підприємства представляє собою «кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах» [23]. Тобто, фінансова безпека підприємства повинна забезпечити йому стабільний фінансовий стан, фінансову спроможність та фінансову стабільність. Підприємство повинне формувати необхідні передумови для забезпечення фінансової безпеки, тобто мати достатній фінансовий потенціал для підтримання стабільності розвитку. На думку Вудвуд В. В., умовами забезпечення фінансової безпеки підприємства є: стійка фінансова система підприємства; гармонізація фінансових інтересів підприємства із інтересами внутрішнього та зовнішнього середовища; здатність фінансової системи підприємства протистояти загрозам та небезпекам зовнішнього середовища [24].

Інтелектуально-кадрова безпека представляє собою сукупність заходів, які спрямовані на захист персоналу підприємства від загроз та небезпек зовнішнього середовища. Основними напрямками інтелектуально-кадрової безпеки підприємства є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, наявність у працівників відповідної освіти та кваліфікації, створення належної системи оплати праці, можливості кар'єрного росту тощо [25].

Інформаційна безпека передбачає «стан інформаційного захисту господарюючого суб'єкта в умовах, коли існує ймовірність загроз, що досягається системою заходів, спрямованих на попередження, виявлення та ліквідацію інформаційних загроз» [26]. Фактично, інформаційна безпека це стан захищеності інформаційної системи підприємства від загрозливого та несприятливого впливу чинників середовища. Підприємство повинне створити сучасну інформаційну систему управління, яка буде гнучко реагувати на усі виклики сьогодення та буде стійкою до будь-яких загроз.

Техніко-технологічна безпека – це здатність підприємства протистояти небезпекам та загрозам задля формування потужної техніко-технологічної бази підприємства. Мова йде про формування сучасної матеріально-технічної бази, комплексну механізацію та автоматизацію виробничих процесів, впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій. Наявність таких технологій забезпечить безпеку праці персоналу на робочих місцях, знизить втрати робочої сили та підвищить рівень продуктивності праці. Техніко-технологічна безпека спрямована на збереження високого рівня науково-технічного потенціалу підприємства. Як зазначає Лойко В.В. вона «абезпечується за рахунок впровадження новітніх технологій та інновацій на основі досягнень науково-технічного прогресу, збереження рівня науково-технічного потенціалу та раціонального використання інтелектуальних і технологічних ресурсів, що сприяє забезпеченню технологічної незалежності» [27].

Діяльність сучасних підприємств пов'язана зі значними ризиками, які ускладнюють його функціонування у ринковому середовищі. Ці ризики існують як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому середовищі. Ризики внутрішнього середовища пов'язані із можливістю відтоку висококваліфікованої робочої сили, витоком важливої інформації, втратою ринків збуту, низькими виробничими потужностями, ін. Водночас, ризики зовнішнього середовища зумовлені нестабільною економічною та політичною ситуацією, військовим загостренням у країні, погіршенням демографічної ситуації у країні, втратою робочих місць економічно активного населення, зниженням купівельної спроможності населення, погіршенням конкурентного та підприємницького середовища у країні, а також рядом загроз міжнародного характеру. Тому, важливо розробити ряд інструментів та методів, які дозволять превентивно протидіяти таким загрозам та забезпечити стале функціонування підприємства у перспективі. Відповідно, це вимагає розробки виваженого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства через визначення його структурних елементів. Під механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів (принципи, методи, функції, інструменти суб'єкти та об'єкти), дія яких спрямована на уникнення загроз та небезпек у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Науковці також виокремлюють різні структурні елементи механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Нами пропонується виділити та розглянути такі структурні елементи механізму забезпечення економічної безпеки підприємства: суб'єкт та об'єкт забезпечення економічної безпеки підприємства; принципи забезпечення економічної безпеки підприємства; функції забезпечення економічної безпеки підприємства; напрями забезпечення економічної безпеки підприємства; методи забезпечення економічної безпеки підприємства; інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Також, нами пропонується виділити два блоки: механізм формування економічної безпеки підприємства та механізм функціонування економічної безпеки підприємства.

Структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства наведена на рисунку 2. Отож розглянемо структурні елементи запропонованого механізму. У блок механізму формування економічної безпеки підприємства входять такі елементи як: мета та цілі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, суб'єкт та об'єкт забезпечення економічної безпеки підприємства; напрями забезпечення економічної безпеки, оцінка рівня та ризик-факторів забезпечення економічної безпеки підприємства.

В блок механізму забезпечення економічної безпеки підприємства запропоновано включити розробку стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства; функції, методи, принципи та інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Мета механізму полягає у мінімізації негативного впливу загроз та небезпек з боку зовнішнього та внутрішнього середовища на забезпечення економічної безпеки підприємства.

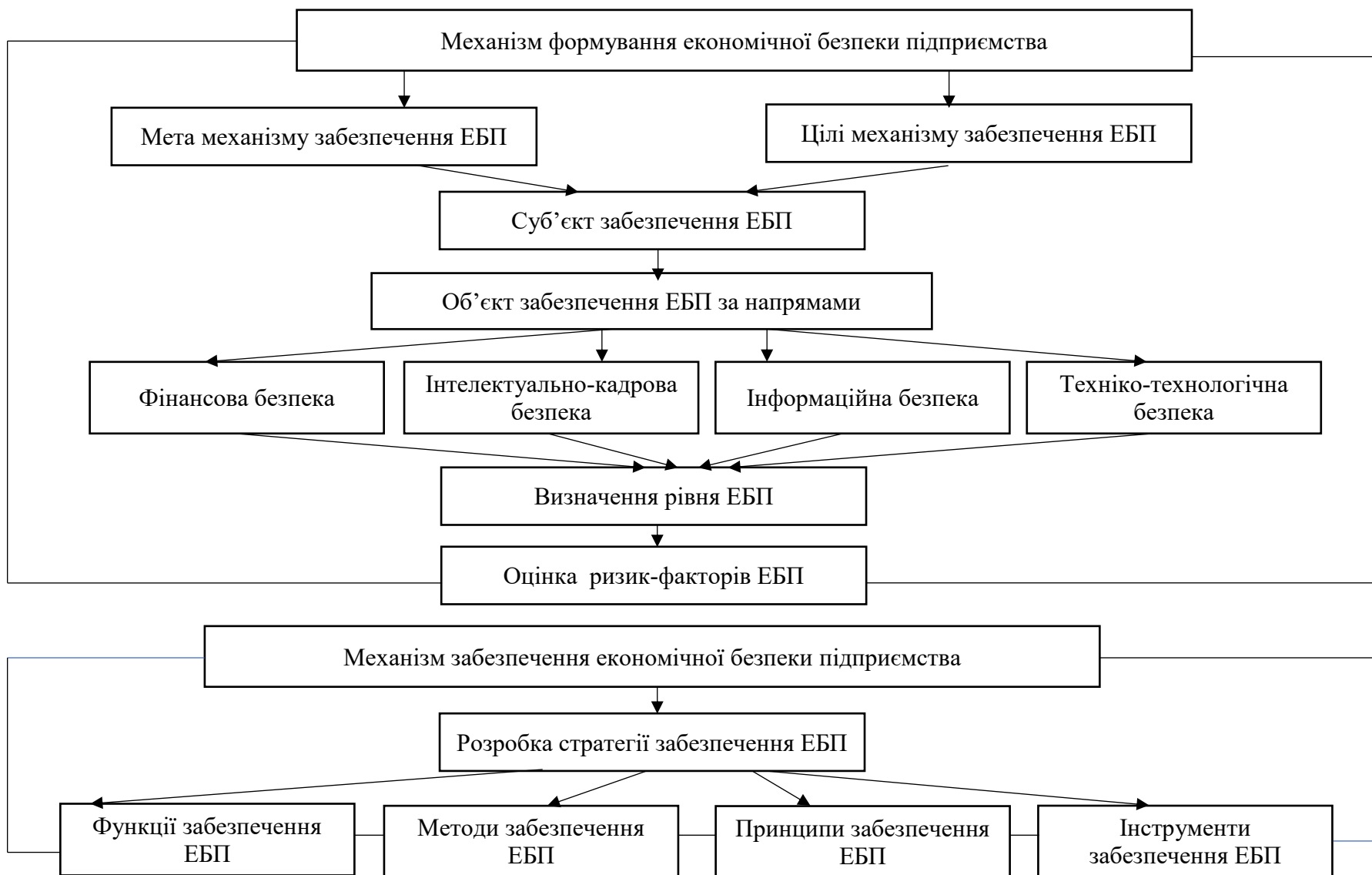


Рис.2. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Цілі механізму можуть бути диференційовані залежно від структурного елементу та стану економічної безпеки підприємства. Залежно від стану економічної безпеки (безпека, загроза, ризик, небезпека) застосовується індивідуалізований підхід до вибору напрямів її забезпечення для кожного структурного елементу.

Суб'єктом забезпечення економічної безпеки на підприємстві є як керівник і його заступники, так і керівники структурних підрозділів підприємства, де кожен із них в межах своїх компетенцій вирішує проблеми забезпечення економічної безпеки.

Об'єкти економічної безпеки визначаються виходячи із цілей та завдань її забезпечення, а також залежно від конкретних напрямів. Зважаючи на проведені дослідження об'єктом забезпечення економічної безпеки підприємства є: фінансова безпека підприємства; інтелектуально-кадрова безпека підприємства; інформаційна безпека підприємства; техніко-технологічна безпека підприємства.

Вказані напрями є основними орієнтирами у пошуку шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Наступним елементом механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є оцінка рівня економічної безпеки, яка була здійснена у попередньому розділі. Проведені аналітичні дослідження показали, що стан структурних елементів економічної безпеки підприємства перебуває у різних станах, а саме у стані безпеки та ризику. Проблема існує у забезпеченні інтелектуально-кадрової та інформаційної безпеки підприємства. Комплексна оцінка економічної безпеки підприємства показала, що на досліджуваному підприємстві є стан безпеки за весь аналізований період. Як було вже зазначено вище, стан економічної безпеки підприємства залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. тому важливим є визначення ризик-факторів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства включає в себе такі елементи як стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства; функції, методи, принципи та інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства повинна розроблятися виходячи зі стану економічної безпеки. Відповідність стратегії стану економічної безпеки підприємства наведено на рисунку 3.

Таким чином, пропонується чотири типи стратегій залежно від стану економічної безпеки підприємства: стан небезпеки – стратегія формування передумов забезпечення економічної безпеки підприємства. Підприємство повинне зосередитись на формуванні різного роду передумов, таких як створення інформаційної бази, формування кадрового потенціалу, формування фінансового потенціалу, формування матеріально-технічної бази підприємства; стан ризику – стратегія фокусування. На даному етапі підприємство повинне визначитись із конкретними пріоритетами розвитку, які дозволять у найкоротший період вийти зі стану ризику та перейти у стан загрози, а згодом і у стан безпеки. Такі пріоритети є дуже важливими з точки зору їх цільового фінансування; стан загрози – стратегія активізації процесів забезпечення економічної безпеки підприємства. На даному етапі слід активізувати розвиток тих видів діяльності, які дають змогу забезпечити стійке функціонування підприємства та забезпечити його економічну безпеку; стан безпеки – стратегія підтримки статусу. Керівництво підприємства повинне зосередити зусилля та ресурси на підтримці позитивних тенденцій його розвитку задля підтримання стану економічної безпеки.

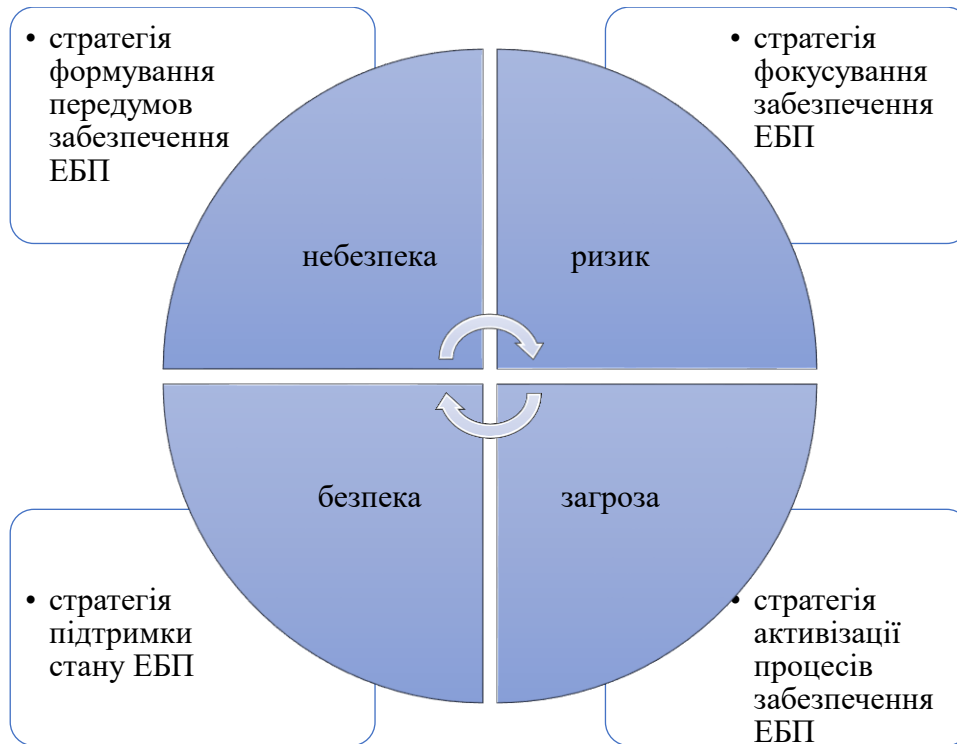


Рис.3. Відповідність стратегії стану економічної безпеки підприємства

Функціями забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- планування, яка спрямована на розробку планових заходів та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства;
- організація, яка спрямована на створення мережі внутрішніх організаційних відносин між усіма структурними підрозділами, посадовими особами та працівниками, діяльність яких спрямована на забезпечення економічної безпеки підприємства;
- мотивація, суть якої полягає у створенні належної системи стимулювання персоналу до забезпечення високих показників результативності;
- контроль, основне завдання якого – співставлення фактично досягнутих показників діяльності підприємства із пороговими (нормативними) значеннями, виявлення відхилень, які дають змогу оцінити стан економічної безпеки підприємства.

Методами забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- економічні, дія яких, в основному, спрямована на персонал підприємства, на створення економічних стимулів до високопродуктивної професійної діяльності;
- організаційні, які спрямовані на створення належної організаційної структури управління економічною безпекою підприємства;
- соціально-психологічні – передбачають створення сприятливої психологічної атмосфери у колективі, як передумови забезпечення економічної безпеки підприємства;
- прогнозування, які дозволяють визначити перспективи розвитку підприємства та майбутній стан економічної безпеки. Цей метод є водночас інструментом щодо розробки превентивних заходів по забезпеченню економічної безпеки підприємства.

Принципами забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- системність – усі структурні елементи економічної безпеки підприємства повинні бути пов'язані та взаємоузгоджені між собою та формувати цілісну економічну систему;

-безперервність – здійснення безперервної та циклічної роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства;

-гнучкість та адаптивність - здатність підприємства швидко реагувати на зміни та виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ, пристосовуватись на наявних та потенційних загрозах;

-інноваційна спрямованість – застосування інноваційних методів, технологій, засобів тощо по управлінню та забезпеченню економічної безпеки підприємства;

-ефективність та раціональність – формування економічно обґрунтованих витрат на фінансування заходів по забезпеченню економічної безпеки підприємства;

-стратегічна орієнтація – розробка планових рішень та заходів щодо забезпечення економічної безпеки у різних часових періодах.

Інструментами забезпечення економічної безпеки підприємства є оподаткування (пільгове), кредитування, страхування, ціноутворення, митне регулювання, ліцензування, квотування, реструктуризація, прогнозування та інші, дія яких спрямована на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Висновки. Таким чином, розроблений механізм спрямований на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом прийняття превентивних заходів задля уникнення загроз та небезпек зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Авторські внески

Концептуалізація: Ковальська Любов,

Зберігання даних: Ковальська Любов,

Формальний аналіз: Ковальська Любов,

Придбання фінансування: Ковальська Любов,

Розслідування: Ковальська Любов,

Методика: Ковальська Любов,

Адміністрація проекту: Ковальська Любов,

Ресурси: Ковальська Любов,

Нагляд: Ковальська Любов,

Підтвердження: Ковальська Любов,

Візуалізація: Ковальська Любов,

Написання: Ковальська Любов,

Список бібліографічного опису

1. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України): автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Капітула Сергій Васильович; Криворізький технічн. ун-т. Кривий Ріг. 2009. 20 с.

2. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства. Львів. Вид-во НУ «Львівська політехніка». 2012. 504 с.

3. Станкевич Н.А. Сутність економічної безпеки підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/207.pdf>.

4. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів. Ліга-Прес. 2012. 256 с.

5. Грибінченко О.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 22. Частина 1. 2017.

6. Коваленко О.В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 1 (01). 2016.

7. Череп А. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31(1). С. 27-34.

8. Бойко Т.В. Актуальні проблеми економічної безпеки України. URL: <http://library.kr.ua/orhus/bojko.pdf>.

9. Клімова Г.П. Економічна безпека: сутність та основні напрями забезпечення. Право та інновації. № 3 (19). 2017. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Klimova19.pdf>.

10. Троц І. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4157/49.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

11. Сосновська І. М. Поняття і значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. Ефективна економіка. №9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>.
12. Вівчар О.І. Комплексне дослідження концептуалізації сучасних поглядів на дефініцію економічної безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-6-288.pdf#page=106>.
13. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль. ФОП Паляниця В. А. 2018. 515 с.
14. Баранова В. В. Сутність економічної безпеки національного господарства та її характеристики. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 21. Ч.2. 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/33.pdf.
15. Ярова Ю.О. Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80129/75684>
16. Фроленко О.М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (3). С. 206-208.
17. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: Поняття та структура. URL: https://www.researchgate.net/publication/322958986_Sistema_ekonomichnoi_bezpeki_pidpriemstva_ponatta_ta_struktura.
18. Шацька З.Я. складові системи економічної безпеки на підприємстві. URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Katsoverts_Shazkaya_8.pdf
19. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/21.pdf.
20. Прус Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2011. №3 (157). С. 183-193.
21. Ярославський Я.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2020.
22. Хринюк О. С., Корчовна М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>
23. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. А. Бланк. К. : Ніка Центр, 2014. 784 с.
24. Вудвуд В. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. Підприємство і торгівля. № 25. 2019. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/16/13>.
25. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 52. 2015.
26. Нехай В.А., Нехай В.В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/>
27. Лойко В.В. Технологічна безпека як складова економічної безпеки. Ефективна економіка. № 5. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4040>.

References:

1. Kapitula S. V. Otsinka ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva (na prykladi hirnycho-zbahachuvalnykh kombinativ Ukrainy): avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Kapitula Serhii Vasylovych [Evaluation and management of economic security of the enterprise (on the example of mining and processing plants of Ukraine): abstract of dis. of cand. econ. sciences: 08.00.04 / Kapitula Serhii Vasylovych] Kryvyi Rih Technical University. Kryvyi Rih University. 2009. 20 p. [in Ukrainian]
2. Khoma I. B. Formuvannia ta vykorystannia system diahnostryky ekonomichnoi zakhyshchenosti promyslovoho pidpriemstva [Formuvannia ta vykorystannia system diahnostryky ekonomichnoi zakhyshchenosti promyslovoho pidpriemstva]. Lviv. Lviv Polytechnic publishing house. 2012. 504 p. [in Ukrainian]
3. Stankevych N.A. Sutnist ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The essence of economic security of the enterprise] URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/207.pdf>. [in Ukrainian]
4. Zhyvko Z. B. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizmy zabezpechennia, upravlinnia [Economic security of the enterprise: the essence, mechanisms of support, management] Lviv. Liga-Press. 2012. 256 p. [in Ukrainian]
5. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizmy zabezpechennia, upravlinnia [The essence and ways of ensuring the economic security of the enterprise] Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 22. Part 1. 2017. [in Ukrainian]
6. Kovalenko O.V. Pidkhody do vyznachennia poniattia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Approaches to defining the concept of economic security of an enterprise] Economic Bulletin of Zaporizhia State Engineering Academy. Issue 1 (01). 2016. [in Ukrainian]
7. Cherep A. Sutnist ekonomichnoi bezpeky yak skladovoi chastyny diialnosti pidpriemstva ta suchasni pidkhody do yii traktuvannia. [The essence of economic security as an integral part of the company's activities and modern approaches to its interpretation] Bulletin of the Priazovsky State Technical University. Series: Economic Sciences. 2016. Issue 31 (1).C. 27-34. [in Ukrainian]
8. Boiko T.V. Aktualni problemy ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. [Actual problems of economic security of Ukraine] URL: <http://library.kr.ua/orhus/bojko.pdf>. [in Ukrainian]
9. Klimova H.P. Ekonomichna bezpeka: sutnist ta osnovni napriamy zabezpechennia. [Economic security: the essence and main directions of ensuring it] Law and innovation. № 3 (19). 2017. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Klimova19.pdf>. [in Ukrainian]
10. Trots I. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky na pidpriemstvi z metoiu poperedzhennia bankrutstva. [Ensuring economic security at the enterprise in order to prevent bankruptcy] URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4157/49.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [in Ukrainian]

11. Sosnovska I. M. Poniattia i znachennia ekonomichnoi bezpeky vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstv [The concept and significance of economic security of production and economic activities of enterprises] Efficient economy. №9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>. [in Ukrainian]
12. Vivchar O.I. Kompleksne doslidzhennia kontseptualizatsii suchasnykh pohliadiv na definitsiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [A comprehensive study of the conceptualization of modern views on the definition of economic security of an enterprise] Bulletin of Khmelnytsky National University 2020, No. 6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-6-288.pdf#page=106>. [in Ukrainian]
13. Vivchar O. I. Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: sotsiohumanitarni konteksty: monohrafiia [Management of economic security of enterprises: socio-humanitarian contexts: monograph] Ternopil. FOP Palyanitsa V. A. 2018. 515 p. [in Ukrainian]
14. Baranova V. V. Sutnist ekonomichnoi bezpeky natsionalnogo hospodarstva ta yii kharakterystyky [The essence of economic security of the national economy and its characteristics] Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Issue 21. Part 2. 2018.. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/33.pdf [in Ukrainian]
15. Yarova Yu.O. Artemenko L.P. Struktura ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh kryzy [Structure of economic security of an enterprise in a crisis] URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80129/75684> [in Ukrainian]
16. Frolenko O.M. Marketynhovyi mekhanizm formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva Marketing mechanism for forming an enterprise's economic security system. Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences. 2014. Issue 6 (3).P. 206-208. [in Ukrainian]
17. Dub B.S. Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: Poniattia ta struktura [Enterprise economic security system: concept and structure] URL: https://www.researchgate.net/publication/322958986_Sistema_ekonomichnoi_bezpeky_pidpriemstva_ponattia_ta_struktura. [in Ukrainian]
18. Shatska Z.Ya. Skladovi systemy ekonomichnoi bezpeky na pidpriemstvi [Components of the enterprise's economic security system] URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Katsovs.Shazkaya_8.pdf [in Ukrainian]
19. Zos-Kior M.V., Diachkov D.V., Pavlyk R.V. Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: poniattia, pryntsyipy, sutnist [The system of economic security of the enterprise: concept, principles, essence] URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/21.pdf. [in Ukrainian]
20. Prus N. V. Teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Theoretical aspects of ensuring the economic security of the enterprise] Bulletin of V. Dahl East Ukrainian National University. 2011. №3 (157). P. 183-193. [in Ukrainian]
21. Yaroslavskiy Ya.O. Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv. Kvalifikatsiina naukova pratsia na pravakh rukopysu. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 051 Ekonomika. [Formation of a mechanism for managing the economic security of an enterprise qualification scientific work on the rights of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of philosophy in specialty 051 Economics] Vinnytsia National Agrarian University. Vinnytsia, 2020. [in Ukrainian]
22. Khryniuk O. S., Korchova M. R. Systema zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: osnovni elementy [Systema zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: osnovni elementy] URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927> [in Ukrainian]
23. Blank I. A. Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Financial security management of the enterprise] K.: Nika Center, 2014. 784 p. [in Ukrainian]
24. Vudvud V. V. Finansova bezpeka pidpriemstva: sutnist, tsili, pryntsyipy ta shliakhy zabezpechennia [Financial security of the enterprise: the essence, goals, principles and ways of ensuring it] Entrepreneurship and trade. № 25.2019. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/16/13>. [in Ukrainian]
25. Mishchenko S.P. Intelktualno-kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoho transportu: napriamky zabezpechennia [Intellectual and personnel component of economic security of railway transport enterprises: areas of support] Bulletin of transport and industry economics. № 52.2015. [in Ukrainian]
26. Nekhai V.A., Nekhai V.V. Informatsiina bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Information security as a component of economic security of the enterprise] Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/> [in Ukrainian]
27. Loiko V.V. Tekhnolohichna bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky [Technological security as a component of economic security] Efficient economy. № 5. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4040>.

Дата подання публікації 15.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16>

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

JEL Classification: G32; L21; M21

Олександренко Ірина, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6613-8107>
irina_oleks@ukr.net
 Вальчишина Вікторія, магістр
 Луцький національний технічний університет
valchyshyna113@gmail.com

Iryna Oleksandrenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-6613-8107>
irina_oleks@ukr.net
 Valchyshyna Viktoriia, master
 Lutsk National Technical University
valchyshyna113@gmail.com

УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У статті подано теоретичні аспекти управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств, зважаючи на головні сучасні умови їх функціонування. Метою даного дослідження є обґрунтування необхідності управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств та виокремлення головних структурних елементів механізму даного управлінського процесу. В результаті вивчення різних підходів до трактування рентабельності, визначено, що рентабельність – це узагальнюючий відносний показник ефективності діяльності, який дає змогу оцінити розмір прибутку на кожен гривню вкладену в роботу суб'єкта господарювання і виступає індикатором стабільного і успішного його функціонування. На основі сформованого визначення рентабельності, систематизовано ключові її характеристики, які зводяться до її впливу на діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Визначено та систематизовано головні фактори впливу на рентабельність сільськогосподарських підприємств, врахування яких дозволить формувати ефективні управлінські рішення та досягати поставлених цілей. Обґрунтовано необхідність управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств та визначено його сутність, що дозволило сформулювати основні структурні елементи механізму реалізації даного процесу. У статті відображено головні принципи управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств, дотримання яких, дозволить даним суб'єктам господарювання ефективно проваджувати управлінські завдання. Детально вивчено основні види забезпечення управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств, які зводяться до наявності програмно-технічного, нормативно-правового, ресурсного та обліково-аналітичного забезпечення. Подано ключові методи, інструменти та важелі управлінського процесу спрямованого на підвищення рентабельності сільськогосподарських підприємств. В результаті теоретичного дослідження, визначено та подано напрями досягнення високого рівня рентабельності сільськогосподарських підприємств, які в основному зводяться до зменшення виробничих витрат та підвищення ефективності кредитної і збутової політики виробників сільськогосподарської продукції. Результати, отримані під час написання статті можуть бути практично використані в діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства, метою якого є пошук альтернативних шляхів зростання прибутку та підвищення рентабельності в сучасних складних економічних умовах.

Ключові слова: витрати, дохід, прибуток, рентабельність, сільськогосподарські підприємства, управління рентабельністю.

PROFITABILITY MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

The article presents theoretical aspects of profitability management of agricultural enterprises, taking into account the main modern conditions of their functioning. The purpose of this study is to substantiate the need to

manage the profitability of agricultural enterprises and to identify the main structural elements of the mechanism of this management process. As a result of studying different approaches to the interpretation of profitability, it is determined that profitability is a generalizing relative indicator of performance, which makes it possible to assess the amount of profit for each hryvnia invested in the work of an economic entity and acts as an indicator of its stable and successful functioning. Based on the formed definition of profitability, its key characteristics are systematized, which are reduced to its impact on the activities of any business entity. The main factors of influence on the profitability of agricultural enterprises are identified and systematized, the consideration of which will allow to form effective management decisions and achieve the set goals. The necessity of managing the profitability of agricultural enterprises is substantiated and its essence is determined, which allowed to form the main structural elements of the mechanism for implementing this process. The article reflects the main principles of profitability management of agricultural enterprises, compliance with which will allow these business entities to effectively carry out management tasks. The main types of management of profitability of agricultural enterprises are studied in detail, which are reduced to the availability of software and hardware, regulatory, resource and accounting and analytical support. The key methods, tools and levers of the management process aimed at increasing the profitability of agricultural enterprises are presented. As a result of theoretical research, the directions of achieving a high level of profitability of agricultural enterprises are identified and presented, which are mainly reduced to reducing production costs and improving the efficiency of credit and marketing policy of agricultural producers. The results obtained during the writing of the article can be practically used in the activities of any agricultural enterprise, the purpose of which is to find alternative ways to increase profits and increase profitability in today's difficult economic conditions.

Keywords: *costs, income, profit, profitability, agricultural enterprises, profitability management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний стан розвитку підприємств сільського господарства свідчить про низьку ефективність їх діяльності, що обумовлено підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин та мінеральні добрива, витрати яких формують переважну частку собівартості сільськогосподарської продукції. Разом з тим, при збільшенні цін на сировину, зростає собівартість продукції, а в умовах стабільних ринкових цін на готову сільськогосподарську продукцію, агро виробники отримують незначний прибуток, а в окремих випадках – збиток. Недоотримання прибутку чи в цілому наявність збитку, свідчить про нерентабельну діяльність підприємств сільського господарства. Це відповідно, підвищує увагу до визначення різних шляхів забезпечення рентабельності підприємств аграрного сектору економіки, враховуючи різні умови, фактори та ризики. Тобто, існує потреба у постійній роботі націленій на забезпечення рентабельності, провадження якої є неможливим без управління. Разом з тим, актуалізуються питання націлені на вивчення головних положень управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств на теоретичному та практичному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми. Проблемні питання, обумовлені забезпеченням рентабельності сільськогосподарських підприємств вивчались постійно, однак різні часові періоди розвитку аграрного виробництва підвищують інтерес до даної тематики. Загалом, певні питання забезпечення відносної прибутковості і управління рентабельністю підприємств в цілому, та сільськогосподарських зокрема, вивчали: І. Баржанін (Баржанірі, 2013), П. Каминський (Каминський, 2016), К. Ларіонова (Ларіонова, 2022), М. Логвинова (Логвинова, 2018 рік), В. Мартиненко (Мартиненко, 2017), С. Черниш (Черниш, 2013) та інші.

Незважаючи на наявність певних досліджень у даному напрямку, діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від низки чинників, які мають мінливий характер, що відповідно потребує постійного вивчення причин їх виникнення та нейтралізації впливу в контексті забезпечення рентабельності, використовуючи різні управлінські засади.

Цілі статті. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення її росту в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Рентабельність виступає головним критерієм ефективного здійснення діяльності і від її рівня залежить низка параметрів розвитку будь-якого підприємства. Підприємства, які працюють рентабельно мають змогу вільно конкурувати на ринках, легко залучати фінансові ресурси та характеризуються низькими операційними та фінансовими ризиками. Поряд із цим, підприємства, які досягають достатнього рівня рентабельності своєї діяльності не відчують дефіциту різних ресурсів для здійснення безперебійної діяльності.

Роль рівня рентабельності для розвитку будь-якого суб'єкта господарювання проявляється у наступному: рентабельність виступає результативним індикатором діяльності; підвищення рентабельності відображає мету будь-якого підприємства; при збільшенні рентабельності зростає інтерес власників до самого підприємства; високе значення рентабельності дає можливість кредиторам бути більш впевненими у можливості отримання відсотків; зростання рентабельності підвищує рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання та дає йому можливість виживати у конкурентній боротьбі на ринку [1, с. 305-306].

Зважаючи на теперішні результати діяльності вітчизняних підприємств, можна свідчити про низьку рентабельність їх діяльності, а в окремих випадках збитковість, що в основному обумовлено факторами зовнішнього середовища. Особливо гострою дана проблема є для сільськогосподарських підприємств, які через низькі ринкові ціни на готову продукцію та високу її собівартість, не можуть гідно працювати і отримувати мінімальний прибуток від реалізації.

Узагальнюючи різні підходи, що наявні в економічних працях, нами подане власний підхід, згідно до якого рентабельність підприємства – це узагальнюючий відносний показник ефективності діяльності, який дає змогу оцінити розмір прибутку на кожен гривню вкладену в роботу суб'єкта господарювання і виступає індикатором стабільного та успішного його функціонування. З огляду на сутність рентабельності, нами визначено її роль для розвитку певного підприємства:

- завдяки рентабельній діяльності, підприємство має змогу збільшувати власний капітал;
- рентабельне підприємство відзначається високим рівнем інвестиційної активності та привабливості;
- якщо підприємство працює рентабельно у нього немає потреби затримувати виконання різних зобов'язань;
- для підприємств, які ведуть рентабельну діяльність збільшуються можливості, щодо виходу на нові товарні та фінансові ринки;
- підприємства, які працюють рентабельно відіграють вагомий роль у формуванні бюджету та розвитку економіки країни.

Окремі із науковців надають рентабельності певних функцій. Зокрема, Каминський П.Д. у своїх дослідженнях зазначає, що рентабельність виконує три функції: ефективності виробництва (забезпечує віддачу на вкладені ресурси в діяльність підприємства); стимулюючу (дає більшу можливість для економічного розвитку і розширення виробництва); бюджетоутворюючу (завдяки рентабельній роботі підприємство має змогу формувати доходи бюджету) [2, с. 162].

На рентабельність підприємства впливає низка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак, кожний із факторів носить різний вплив на діяльність окремого підприємства, що пояснюється масштабами та специфікою діяльності.

Зважаючи на специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств, їх рентабельність залежить від низки умов зовнішнього середовища. Зокрема, можна свідчити, що рентабельність сільськогосподарського виробництва в значній мірі залежить від кліматичних умов в певному регіоні та родючості ґрунтів, що в сукупності впливає на рівень урожайності певних сільськогосподарських культур [3, с. 85]. В

результаті зростання урожайності певних сільськогосподарських культур, знижується питома вага змінних і постійних витрат на одиницю продукції, а це відповідно, веде до зменшення собівартості одиниці продукції та росту її рентабельності.

На рисунку 1 нами узагальнено головні фактори впливу на рентабельність сільськогосподарських підприємства.

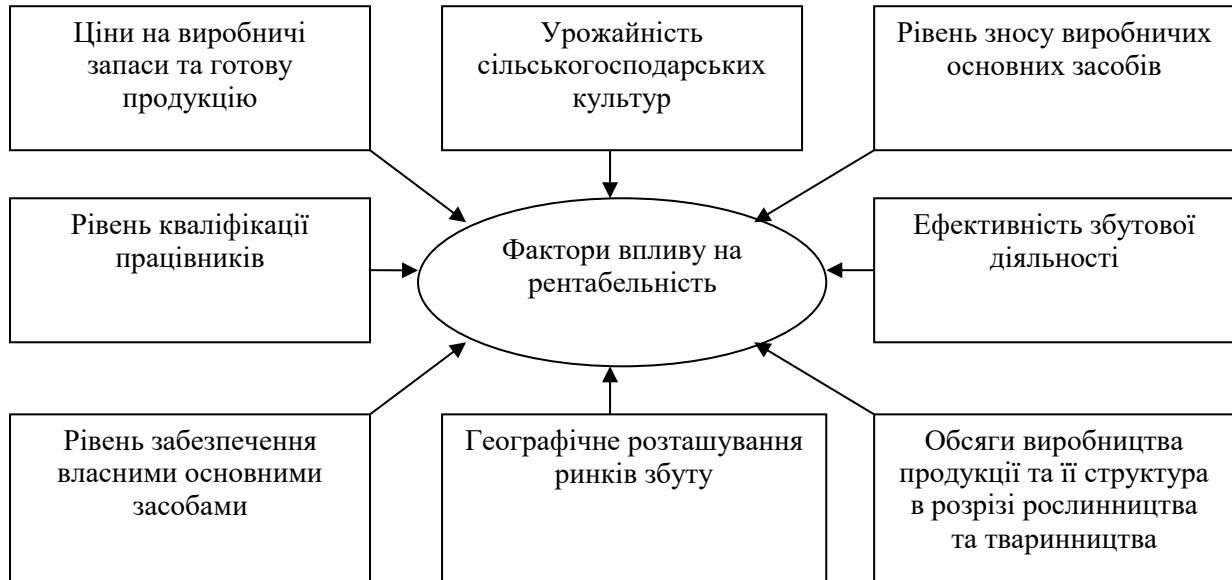


Рисунок 1 – Фактори впливу на рентабельність діяльності сільськогосподарських підприємств*

*Авторська розробка

Для того, щоб підприємство підтримувало належний рівень рентабельності і постійно реалізовувало певні заходи в даному напрямку, необхідним є управління даним процесом. В цілому, управління рентабельністю – це процес формування певних цілей, завдань та управлінських рішень, націлених на підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств є досить складним і багатограним процесом і відрізняється від даного процесу на підприємствах, приналежних до інших сфер діяльності. Це пояснюється високим ступенем операційного ризику, що присутній в діяльності підприємств аграрного сектору.

Основними цілями управління рентабельністю будь-якого підприємства є мінімізація витрат з метою максимізації прибутку і як наслідок забезпечення максимальної вартості бізнесу та запобігання банкрутству [4, с. 374].

Для сільськогосподарських підприємств, основна ціль управління рентабельністю повинна зводитись до пошуку резервів підвищення ефективності діяльності в умовах низької урожайності культур чи низьких ринкових цін на продукції аграрного сектору.

Управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств повинно відбуватись із дотриманням певних принципів, які зводяться до наступного:

- гнучкість – вміння вчасно виявити загрози зниження рентабельності, створені умовами зовнішнього середовища та розробити напрями їх усунення;
- системність – при розробці управлінських рішень варто врахувати усі сфери діяльності підприємства (тваринництво та рослинництво), збутову політику, забезпеченість ресурсами та діяльність конкурентів;

- обґрунтованість – усі управлінські рішення повинні бути обґрунтовані певними розрахунками;

- відповідність нормативно-правовій базі – усі важелі та інструменти, які будуть використані в управлінській діяльності повинні бути прийнятними на законодавчому рівні;

- дієвість – усі пропоновані управлінські рішення повинні мати практичне втілення і бути доведені на практиці;

- диференційованості – необхідно розробляти різні управлінські рішення та застосовувати диференційовані заходи в напрямку їх досягнення, щоб можна було бачити різні результати управління і вибирати з усіх найбільш прийнятні;

- терміновості – необхідно розробляти управлінські заходи, націлені як на короткий так і на довгий термін отримання результату.

Для забезпечення ефективного управління рентабельністю будь-якого підприємства, необхідно формувати чіткий механізм, у якому будуть враховані усі аспекти заданого управлінського процесу. Формування механізму управління рентабельністю підприємств повинно відбуватись із врахуванням усіх його складових, чільне місце серед яких належить певного ресурсному забезпеченню, функціям, методам, принципам, завданням, важелям та інструментам. Схематичне зображення структури механізму управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств подано на рисунку 2.

Для забезпечення ефективності управління рентабельністю сільськогосподарських підприємства, важлива роль відводиться програмно-технічному, нормативно-правовому, ресурсному та обліково-аналітичному забезпеченню, яке є основою для проведення аналізу, оцінки, формування та реалізації управлінських рішень. Програмно-технічне забезпечення включає наявність нової техніки та різних новітніх технологій, які здатні швидко та якісно обробляти інформацію. Однак, більшість сільськогосподарських підприємств, відчуваючи нестачу фінансових ресурсів, не в змозі забезпечити свою діяльність новітніми прогресивними технологіями збору та обробки інформації, що відповідно знижує ефективність даного процесу управління.

Нормативно-правове забезпечення управлінського процесу полягає у наявності різних інструкцій, методичних рекомендацій, Законів України, указів Президента, наказів та розпоряджень, виданих міністерствами, відомствами, що регулюють діяльність підприємств сільського господарства. Разом з тим до нормативно-правового забезпечення належать установчі документи, видані підприємствами. Нестабільність нормативно-правової бази є також одним із негативних чинників забезпечення ефективності управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств [5, с. 124].

Ресурсне забезпечення включає у себе усі наявні ресурси в діяльності підприємства, які здатні забезпечувати його функціонування, розробку та прийняття управлінських рішень. До цієї групи забезпечення можна віднести матеріальні, трудові, нематеріальні та фінансові ресурси, обсяг і якісні характеристики яких є вагомими складовими забезпечення управління рентабельністю та її підвищення. Дана складова забезпечення управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств також не в повному обсязі здатна задовольнити усі управлінські цілі, оскільки підприємства даної сфери функціонування відчувають нестачу фінансових ресурсів і характеризуються наявністю трудових ресурсів низької кваліфікації. Разом з тим, більшість сільськогосподарських підприємств мають застарілі основні засоби, які на 100% є зношеними, що відповідно зменшує рівень забезпечення управлінського процесу якісними та новітніми матеріальними ресурсами.

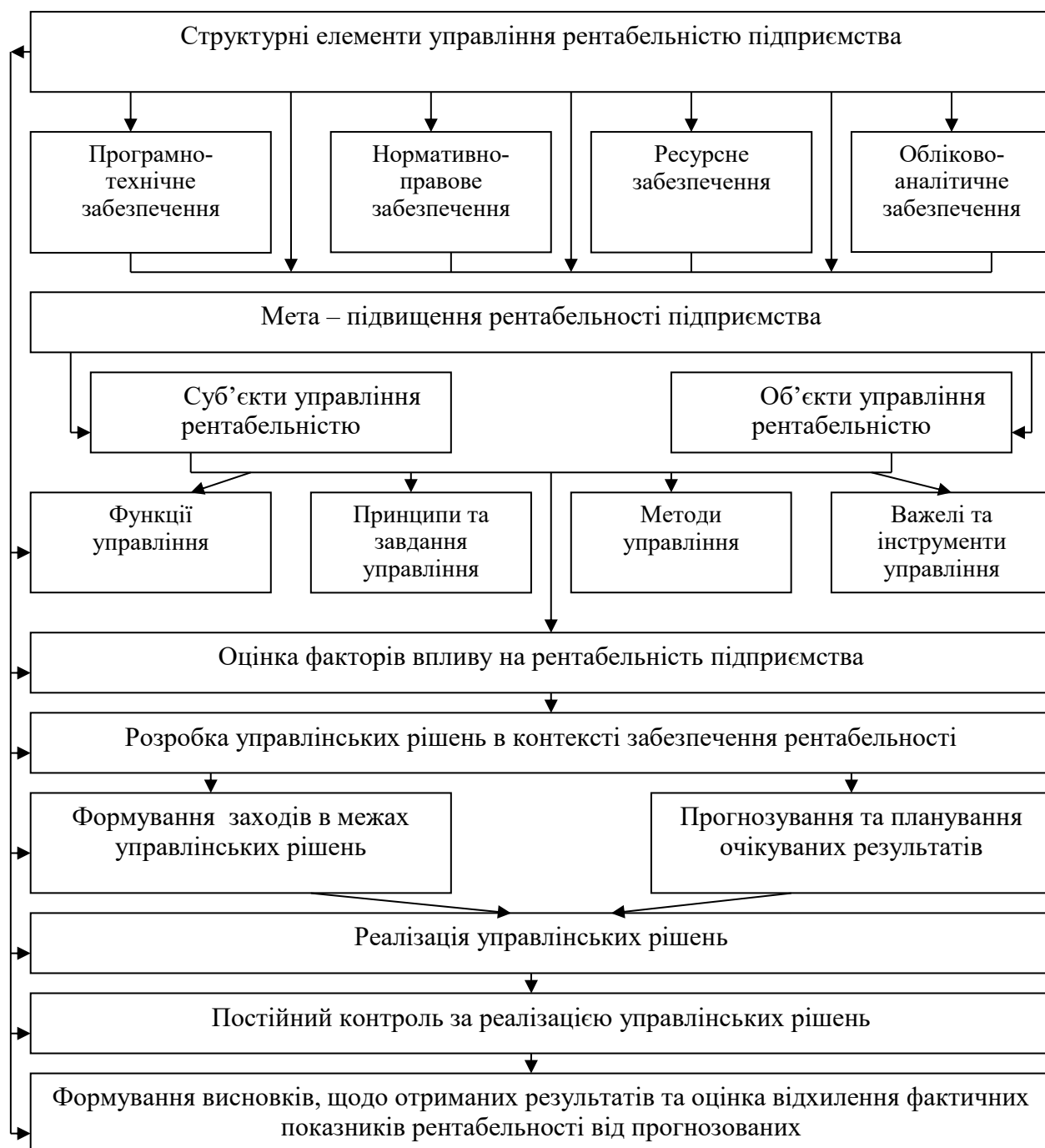


Рисунок 2 – Структура механізму управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств*

*Авторська розробка

Обліково-аналітичне забезпечення управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств включає усі показники діяльності, які відображаються у бухгалтерській, фінансовій, податковій та статистичній звітності суб'єктів господарювання і від їх достовірності залежить правильність та ефективність прийнятих рішень, а також результати управління.

Основними методами управління рентабельністю, які є складовими механізму є: фінансування, ціноутворення, оподаткування, кредитування, амортизація, інвестування.

Кожен метод обирається залежно від потреба підприємства, які виникають у процесі реалізації управлінських рішень.

Інструментами управління рентабельністю виступають усі показники рентабельності, які підприємство розраховує за результатами своєї діяльності і які є критеріями ефективності його роботи, а також обсяг прибутку, доходів та витрат.

Важелями впливу на процес управління рентабельністю на сільськогосподарських підприємства є ціни, ставки податків та зборів, відсоткові ставки за кредитами, ставка амортизаційних відрахувань, ставки орендної плати, пропорції розподілу чистого прибутку.

Практичне застосування тих чи інших методів, інструментів та важелів механізму управління рентабельністю дозволяє розробити управлінські рішення та визначити ключові шляхи підвищення рентабельності.

Бержанір І.А., Гвоздей Н.І. та Улянич Ю.В. досліджуючи роль рентабельності в діяльності підприємства, визначають, що для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва необхідно формувати різні ціни та виробничі запаси та готову продукцію, залежно від території на якій знаходиться підприємство, що дасть змогу вирівняти норму рентабельності різних сільськогосподарських підприємств та усунути неправомірно високий рівень прибутковості окремих із них [6, с. 62]. З цією думкою не можна погодитись в повній мірі, тому що усі підприємства повинні мати рівні умови на ринку сировини та готової продукції. Однак на нашу думку, для тих підприємств сільського господарства, що знаходяться на території з мінливими кліматичними умовами чи низькою родючістю ґрунтів, необхідно створювати сприятливі умови фінансування на державного рівні і надавати різного роду дотації для підтримання їх стабільності і оптимального рівня прибутковості.

На нашу думку, основними напрямками досягнення високого рівня рентабельності підприємств сільського господарства є:

- зменшення витрат на придбання мінеральних добрив, засобів захисту рослин, дизельного палива за рахунок купівлі великими партіями і отримання знижки до ціни в умовах негайної оплати покупки;
- оптимізація витрат на виробництво продукції рослинництва, шляхом зменшення непродуктивних витрат в умовах підживлення ґрунтів та обробки посівних площ;
- зменшення собівартості продукції тваринництва в результаті використання більш дешевших кормів;
- зменшення витрат на зберігання готової продукції рослинництва на складах за рахунок уникнення її псування;
- використання власних основних засобів, що дозволить зменшити витрати на оренду;
- використання новітніх основних засобів, що дозволить забезпечити економію матеріальних ресурсів;
- страхування ризиків в сільському господарстві, що дозволить зменшити витрати в результаті несприятливих кліматичних умов;
- диференціація діяльності в розрізі виробництва різних сільськогосподарських культур, що дозволить зменшити ризики втрати прибутку в умовах різної цінової політики на ринку готової продукції;
- формування ефективної маркетингової політики, що дозволить збувати готову продукцію за більш вигідними цінами;
- підвищення кваліфікації працівників, що дозволить більш правильно та чітко планувати собівартість і швидко усувати проблеми зниження прибутковості.

Висновки. Підсумовуючи результати наукового дослідження, для кожного сільськогосподарського підприємства, вибір тих чи інших напрямів підвищення

рентабельності досить різниться, що обумовлено їх особливими умовами функціонування, різним географічним розміщенням та обсягами і структурою діяльності. Визначено, що рентабельність підприємства – це узагальнюючий відносний показник ефективності діяльності, який дає змогу оцінити розмір прибутку на кожну гривню вкладену в роботу суб'єкта господарювання і виступає індикатором стабільного і успішного його функціонування. В умовах управління рентабельністю аграрних підприємств необхідно завжди мати розроблені стратегії забезпечення прибутковості, які будуть пристосовані до різних умов їх функціонування та матимуть гнучку позицію в напрямку зміни головних факторів впливу на виробничий процес в сільському господарстві.

Авторські внески

Концептуалізація: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Зберігання даних: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Формальний аналіз: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Придбання фінансування: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Розслідування: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Методика: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Ресурси: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Нагляд: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Підтвердження: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Візуалізація: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Написання: Олександренко Ірина, Вальчишина Вікторія

Список бібліографічного опису:

1. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Інноваційна економіка*. 2013. №6 (44). С. 305-309.
2. Каминський П.Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2016. №64. С. 160-167.
3. Логвинова М.О. Рентабельність сільського господарства Харківської області як показник його економічної ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки*. 2018. Вип. 8. С. 84-91.
4. Мартиненко В.П., Кушик І.Л. Управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 370-374.
5. Ларіонова К, Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С. 12-128.
6. Бержанір І.А., Гвоздей Н.І., Улянич Ю.В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. №1(2). С. 58-62.

Reference:

1. Chernysh S.S. (2013). Organizational and methodological aspects of profitability analysis. *Innovative economy*. No.6 (44). P. 305-309. [in Ukrainian].
2. Kaminsky P.D. (2016). Profit and profitability as indicators of enterprise performance. *Bulletin of the Mykhailo Tugan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*. No. 64. P. 160-167. [in Ukrainian].
3. Logvynova M.O. (2018). The profitability of agriculture in the Kharkiv region as an indicator of its economic efficiency. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Geographical sciences*. Vol. 8. P. 84-91. [in Ukrainian].
4. Martynenko V.P., Kushyk I.L. (2017). Management of the profitability of agricultural enterprises. *Global and national economic problems*. Vol. 17. P. 370-374. [in Ukrainian].
5. Larionova K, Kapinos G. (2022). Mechanism of enterprise profit management. *Modeling the development of the economic systems*. No. 1. P. 12-128. [in Ukrainian].
6. Berzhanir I.A., Gvozdei N.I., Ulyanich Yu.V. (2015). Profitability as the main indicator of enterprise performance evaluation. *Problems and prospects of entrepreneurship development*. No. 1(2). P. 58-62. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 05.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-17>

JEL Classification: G22; G52

*Kuzmak Olena, Doctor of Economic Sciences, Professor**Lutsk National Technical University*<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>*kuzmakolena3007@gmail.com**Svereda Yurii,**Lutsk National Technical University*<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>*jurij.svereda@gmail.com**Кузьмак Олена, д.е.н., професор**Луцький національний технічний університет*<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>*kuzmakolena3007@gmail.com**Сверед Юрій, аспірант**Луцький національний технічний університет*<https://orcid.org/0000-0001-9537-1557>*jurij.svereda@gmail.com*

ORGANIZATIONAL AND LAW ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET IN UKRAINE

Insurance is an integral element of the financial system of any state. Changes taking place in society, Ukraine's strategic course for integration into the European Union, and the world community are becoming a determining factor of organizational and legal transformations in the country, including issues of further development of the insurance market. The main goal of the study is to assess the organizational and legal aspects of the development of the insurance market in Ukraine. The systematization of literary sources and approaches to solving this problem showed that the issue of the development of the insurance market in Ukraine is relevant. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that updating the legislation that will regulate the insurance market will bring positive changes in the development of the insurance market of Ukraine. The study of the problem was carried out in the following logical sequence: first, the main problems and perspectives of the introduction of new legislation regulating the insurance market of Ukraine were analyzed. The methodological tools of the research were the following approaches and methods: a systematic approach, logical generalization, and comparison, methods of analysis and synthesis - to assess the main aspects of changes in legislation. Based on the analysis of the regulatory regulation of the insurance market of Ukraine, one of the main goals of the law and the future activity of the insurance market is to ensure its financial stability and transparency, as well as to regulate the activities of its subjects (insurers, insurance intermediaries, providers of auxiliary services), to reduce the risk of non-compliance financial obligations assumed by them. It should be noted that by the agreement between Ukraine and the European Union, the new law takes into account the main requirements of EU directives. The results of the study can be useful in terms of developing methods for improving the organizational and legal aspects of the development of the insurance market of Ukraine. It is proposed to introduce an insurance or financial ombudsman institute to protect the rights of consumers of insurance services.

Keywords: *insurance market, insurance services, insurance intermediaries, insurance activity, insurance compensation.*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Страховання є невід'ємним елементом фінансової системи будь-якої держави. Зміни, які відбуваються у житті суспільства стратегічний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу та світового співтовариства стають визначальним фактором організаційно-правових перетворень у країні, у тому числі у питаннях подальшого розвитку страхового ринку. Основною метою дослідження є оцінка організаційно-правових аспектів розвитку страхового ринку України. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення цієї проблеми показала, що питання розвитку страхового ринку в Україні є актуальним. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що оновлення

законодавства, яке регулюватиме страховий ринок принесе позитивні зрушення в розвитку страхового ринку України. Дослідження проблеми здійснено в такій логічній послідовності: спочатку проаналізовано основні проблеми та перспективи при введенні в дію нового законодавства, що регулює страховий ринок України. Методологічним інструментарієм дослідження слугували такі підходи та методи: системний підхід, логічне узагальнення та порівняння, методи аналізу й синтезу – до оцінювання основних аспектів змін в законодавстві. Виходячи з проведеного аналізу нормативного регулювання страхового ринку України, однією з основних цілей закону та майбутньої діяльності страхового ринку, є забезпечення його фінансової стабільності і прозорості а також урегулювання діяльності його суб'єктів (страховиків, страхових посередників, надавачів допоміжних послуг), зменшення ризику невиконання ними взятих на себе фінансових зобов'язань. Слід зазначити, що відповідно до угоди між Україною та Європейським Союзом, новий закон враховує основні вимоги директив ЄС. Результати дослідження можуть бути корисними в плані розробки методики покращення організаційно-правових аспектів розвитку страхового ринку України. Запропоновано впровадження інституту страхового чи фінансового омбудсмена для захисту прав споживачів страхових послуг.

Ключові слова: *страховий ринок, страхові послуги, страхові посередники, страхова діяльність, страхові відшкодування.*

Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks. Insurance companies play an important role in the economic life of the country. The main function of insurance is to protect individuals and legal entities from possible losses in the event of insured events. At the same time, insurance companies are exposed to the potential negative impact of risks that may threaten their solvency and have negative consequences for consumers of insurance services. The confidence of consumers in the reliability of the insurance company is one of the main foundations of the development of the insurance market. Effective regulation and market supervision make this confidence and trust in insurers possible. However, to date, market development is restrained by several factors, in particular, several insurance companies have problems with solvency and liquidity, there is no clear business model, and the level of risk management and corporate governance is low. All this makes the market opaque and non-competitive. The above-mentioned systemic problems in the insurance market in Ukraine are primarily caused by inadequate legal regulation, as well as imperfect regulatory policy and lack of proper supervision of its implementation. Therefore, the development of a stable and reliable market of insurance services requires significant efforts from both the regulator and the participants of the insurance market.

Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.

The problems of improving the insurance market were dealt with by scientists and researchers both in the field of insurance activity and in other areas. The works highlight certain aspects of the development of the insurance market of Ukraine, innovative development, the role of insurance services in the economy of Ukraine, and insurance of risks from the implementation of various types of activities (Zhuravka O. S., Bukhtiarova A. G., Pakhnenko O. M. 2020; Botvina N. O., 2019; Zaboloka Yu.M., Yefremenko A.G., Malashenko Yu.A., 2020; Podra O.P., Petryshyn N.Ya., 2020; Hunt J., 2022). The conducted studies are diverse, but they do not consider the impact of the new legislation on the insurance market of Ukraine in modern conditions.

Whole articles. The purpose of the article is to study the organizational and legal aspects of the development of the insurance market in Ukraine.

Research methodology and methods. The methodological tools of the research were the following approaches and methods: a systematic approach, logical generalization, and comparison - to evaluate and compare legal aspects of insurance market regulation for the purpose of insurance development, methods of analysis and synthesis - to assess problems and planned changes in the regulation of the insurance market of Ukraine.

Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results. In November 2021, the new Law of Ukraine "On Insurance"

(hereinafter - the Law) was adopted and published on December 18 of the same year [8]. The new Law will serve as a foundation for ensuring the functioning of the insurance industry of Ukraine. The main part of the law enters into force on January 1, 2024, and introduces some updates to today's legislation that concerns the insurance market. The law regulates relations in the field of insurance, defines the general legal principles for the implementation of insurance activities, and the provision of intermediary services, and is aimed at strengthening the protection of the rights and legitimate interests of clients, including consumers, by establishing requirements for the management system, solvency of insurers, branches of non-resident insurers on the territory of Ukraine and their disclosure of information, establishes requirements for the procedure for the conclusion, maintenance, and execution of insurance and reinsurance contracts, regulates the issue of information provision of insurance and reinsurance contracts and actions preceding their conclusion, as well as state regulation and supervision in the field of insurance." [8]. New concepts and terms have been introduced, such as: additional insurance agents, significant insurers, managers and employees of sales of insurance and reinsurance products, key functions of the insurer, independent members of the supervisory board (independent director), standard insurance products, and others. The National Bank of Ukraine distinguished between insurance activity and activity of providing accompanying services, previously only intermediary activity was stipulated. This division will make it possible to apply separate and clearer norms and qualification requirements to each area, as well as to understand to which category the participant of the insurance market belongs. According to the new law, the exclusive activity of an insurer is insurance activity, including the activity of providing guarantees and the activity of providing accompanying services in the insurance market. As for types of insurance, today there are more than 65 of them, of which 41 are mandatory, with the introduction of the new law they will be replaced by 23 classes of insurance, and the concept of mandatory insurance will also change to the mandatory existence of an insurance contract. Therefore, life and non-life insurance are divided into more understandable classes, and the risks within each class will be determined by special laws and regulations. The new law defines the right of insurers to carry out insurance activities on the territory of foreign countries, which will open up foreign insurance markets for Ukrainian insurers. New approaches to obtaining a license include submitting the strategy and business plan of the insurer for the next three years, assessing the business reputation of the founders, assessing compliance with the qualification requirements of the insurer's managers, the chief risk manager, the chief compliance manager, the chief internal auditor, the responsible actuary, assessing the compliance of the supervisory board and the executive body of the insurer, requirements for collective suitability, information about the management system, copies of policies and internal regulations, etc. As for the activity of providing accompanying services, a mandatory norm of authorization of the persons providing them is established, and laws and other normative legal acts establish the requirements and supervision of them. Therefore, insurance companies have the right to carry out the activity of providing accompanying services, without additional authorization, within the limits of those classes for which they have a license. An insurance company is obliged to create an internal control system, which includes a risk management system, compliance control, an actuarial function, and an internal audit. That is, to ensure the performance of its key functions.

Станом на 1 вересня 2022 року на ринку працює 140 страховиків, 13 з яких – компанії зі страхування життя. З початку війни з ринку пішло 5 страховиків-учасників сегменту поп-life. Трьом страховикам ліцензії були анульовані як захід впливу, один страховик добровільно залишив ринок та один страховик, хоча й був включений до реєстру, не отримав жодної ліцензії на здійснення страхової діяльності [9, 10]. Загальний обсяг активів страховиків порівняно з початком року (до військової агресії) майже не змінився і становив 65,7 млрд грн. Не зменшився ні розмір прийнятих активів, ні обсяг

сформованих страхових резервів (36,6 млрд грн). Протягом дії воєнного стану страховики те тільки не зменшили, але й наростили обсяги ліквідних активів – з 14,9 млрд грн до 17,2 млрд грн. [11]. Драйвером підтримки страхового бізнесу стала «Зелена картка». За період війни цей вид страхування зріс на 76%. Якщо станом на 1 липня 2021 року у структурі страхового портфеля цей вид страхування становив 0,9 млрд грн, то на 1 липня 2022 року – 1,5 млрд грн. Загалом у першому півріччі 2022 року в Україні 44% (7,6 млрд грн) страхових премій становило автострахування («автоцивілка», «Зелена картка», КАСКО). Цікаво, що за зменшення обсягів наданих послуг частка цих видів страхування в портфелі навіть збільшилася. У першому півріччі 2021 року вона становила 36% (8,9 млрд грн) [11].

In the future, we will have a clear procedure for reorganizing the insurer through division, merger, or merger, under the supervision of the National Bank of Ukraine, which will provide new opportunities for the development of the insurance market. Insurance companies are allowed to outsource the performance of their functions, individual tasks, and processes such as: actuarial functions, individual tasks or processes within the functions of risk management and compliance, and other functions, individual tasks or processes within these functions. It is forbidden to outsource internal audit functions. Nor can risk management and compliance functions be delegated.

Conclusions, discussions, and recommendations. Based on the conducted research, one of the main goals of the Law and the future activity of the insurance market is to ensure its financial stability and transparency, as well as to regulate the activities of its subjects (insurers, insurance intermediaries, providers of auxiliary services), to reduce the risk of failure to fulfill their financial commitments obligations. It should be noted that by the agreement between Ukraine and the European Union, the new law takes into account the main requirements of EU directives. It is also necessary to state the fact that some important aspects have not been taken into account. The main goal of insurance activity is to ensure the protection of the insurance interests of individuals and legal entities, which is ultimately reflected in the realization of insurance compensation in the event of a certain insurance event, but, unfortunately, with this approach, the possibility of insurance compensation is not equal to the "desire" of its implementation, that is, the insurer is tempted to get more income by reducing the level of insurance payments. It would be worthwhile to introduce the institution of an insurance or financial ombudsman to protect the rights of consumers of insurance services. Since the scope of settlement of insurance cases is generally omitted in this normative act, this issue remains open.

Авторські внески

Концептуалізація: Кузьмак О., Свєреда Ю.

Зберігання даних: Свєреда Ю.

Формальний аналіз: Кузьмак О.М.

Методика: Кузьмак О.М.

Ресурси: Свєреда Ю..

Нагляд: Кузьмак О.М.

Підтвердження: Кузьмак О., Свєреда Ю.

Візуалізація: Свєреда Ю.

Написання: Кузьмак О., Свєреда Ю.

Список бібліографічного опису:

1. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування: навч. посіб. / О. С. Журавка, А. Г. Бухтіарова, О. М. Пахненко, Суми: СумДУ, 2020. 350 с.
2. Базилевич В. Д. Страхування: Підручник / В. Д. Базилевич, Київ: Знання, 2008. 1019 с.

3. Ботвіна Н.О. Формування страхового ринку в Україні: реалії та проблеми сьогодення. Економічний аналіз. 2019. Т. 29. № 4. С. 132-137.
4. Заволока Ю.М., Єфременко А.Г., Малащенко Ю.А. Особливості функціонування страхового ринку в умовах сучасної цифрової трансформації. Економіка і держава. 2020. № 6. С. 102-106.
5. Подра О.П., Петришин Н.Я. Особливості розвитку вітчизняного страхового ринку та напрями активізації страхової діяльності в умовах становлення цифрової економіки. Електронне фахове видання "Ефективна економіка". http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf
6. Hunt J. The 6 Best Digital Insurance Companies of 2019. 2019. URL: <https://www.thebalance.com/best-digital-insurance-4160643> (дата звернення: 24.11.2022).
7. Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. Національний банк України, Київ, 2020. 28с.
8. Закон України «Про страхування» // Офіційний вебпортал парламенту України [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/85/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 24.11.2022)
9. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення 24.11.2022).
10. Роль держави в розвитку страхового ринку. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_37 (дата звернення 24.11.2022).
11. Національний банк підбив підсумки страхового ринку у першому півріччі 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidbiv-pidsumki-roboti-strahovogo-rinku-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku> (дата звернення 25.11.2022).

References:

1. Zhuravka O. S., Bukhtiarova A. H., Pakhnenko O. M. (2020). Strakhuvannya: navch. posib. [Insurance], Sumy: SumDU, 350 c. [in Ukrainian].
2. Bazylevych V. D. (2008). Strakhuvannya: Pidruchnyk [Insurance], Kyiv: Znannya, 1019 c. [in Ukrainian].
3. Botvina N.O. (2019). Formuvannya strakhovoho rynku v Ukraini: realiyi ta problemy s'ohodennya. [Formation of the insurance market in Ukraine: current realities and problems], Ekonomichnyy analiz. [Economic analysis], T. 29. № 4. S. 132-137. [in Ukrainian].
4. Zavoloka Y.M., Yefremenko A.H., Malashenko Y.A. (2020) Osoblyvosti funktsionuvannya strakhovoho rynku v umovakh suchasnoyi tsyvrovoyi transformatsiyi. [Features of the functioning of the insurance market in the conditions of modern digital transformation], Ekonomika i derzhava. [Economy and the state], № 6. S. 102-106. [in Ukrainian].
5. Podra O.P., Petryshyn N.Y. (2020) Osoblyvosti rozvytku vitchyznyanoho strakhovoho rynku ta napryamy aktyvizatsiyi strakhovoyi diyal'nosti v umovakh stanovlennya tsyvrovoyi ekonomiky. [Peculiarities of the development of the domestic insurance market and directions for the activation of insurance activities in the conditions of the formation of the digital economy], Elektronne fakhove vydannya "Efektyvna ekonomika" [Electronic specialist publication "Efficient Economy"]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf [in Ukrainian].
6. Hunt J. (2019), The Best Digital Insurance Companies of 2019. URL: <https://www.thebalance.com/best-digital-insurance-4160643> (access date: 24.11.2022). [in English].
7. Bila knyha. Maybutnye rehulyuvannya rynku strakhuvannya v Ukrainy. [Future regulation of the insurance market in Ukraine] Natsional'nyy bank Ukrainy, Kyiv, 2020. 28s. [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannya» [Law of Ukraine "On Insurance"], Ofitsiyyny vebportal parlamentu Ukrainy [Elektronnyy resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/85/96-%D0%B2%D1%80> (access date: 24.11.2022), [in Ukrainian].
9. Statistics of the insurance market of Ukraine. [Statistics of the insurance market of Ukraine], URL: <https://forinsurer.com/stat> (access date 11/24/2022). [in Ukrainian].
10. Rol' derzhavy v rozvytku strakhovoho rynku. [The role of the state in the development of the insurance market.] URL: https://minjust.gov.ua/m/str_37 (date of application 11/24/2022). [in Ukrainian].
11. Natsional'nyy bank pidbiv pidsumky strakhovoho rynku u pershomu pivrichchi 2022. [The National Bank summed up the results of the insurance market in the first half of 2022] URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidbiv-pidsumki-roboti-strahovogo-rinku-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku> (date of application 11/25/2022). [in Ukrainian].

Дата подання публікації 27.11.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-18>

JEL Classification: G 30, G 31, G 32

Myroslava Zabediuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-5913-6090>

myzase@gmail.com

Yatsuk Ilona, Student

Lutsk National Technical University

yatsukilona31@gmail.com

Забедюк Мирослава, к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5913-6090>

myzase@gmail.com

Яцук Ілона, студентка

Луцький національний технічний університет

yatsukilona31@gmail.com

STRATEGIC ALTERNATIVES FOR INCREASING THE ENTERPRISE'S FINANCIAL POTENTIAL

The article is devoted to the study of the peculiarities of the formation of strategic alternatives in the direction of increasing the enterprise's financial potential. It is noted that in the process of developing the enterprise's financial strategy, it is necessary, firstly, to ensure its compliance with the enterprise's financial policy as a whole; secondly, the enterprise's financial strategy should be aligned with its basic corporate strategy. Also, it should be taken into account that a key factor in the development of the enterprise's financial strategy is the need for it to match the enterprise's internal potential.

The main strategic stages of increasing the enterprise's financial potential have been formed. The basic financial strategies in the aspect of increasing the enterprise's financial potential are considered: the strategy of forming financial resources, the structural financial strategy and the strategy of ensuring financial security. The formation and implementation of the enterprise's basic financial strategies must be consistent with the situation and development trends of the market in which the enterprise operates. At the same time, it is also necessary to take into account risk factors at the state level and global threats.

Along with the basic financial strategies, functional strategies related to the formation and improvement of the efficiency of the use of the enterprise's financial potential are considered. A classification of functional strategies, systematized according to individual approaches, is given.

In the process of choosing strategic alternatives for increasing the enterprise's financial potential, each enterprise must take into account the specifics of its activity, the influence of a combination of factors, etc. A successful choice and combination of strategies for increasing financial potential leads to the minimization of risks, the growth of activity efficiency, the improvement of financial stability and the provision of competitive positions of the enterprise.

Keywords: *strategy, enterprise's financial potential, basic financial strategy, functional financial strategy, financial resources.*

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ НАРОЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню особливостей формування стратегічних альтернатив в напрямку нарощення фінансового потенціалу підприємства. Зазначається, що в процесі розробки фінансової стратегії підприємства необхідним, по-перше, є забезпечення її відповідності фінансовій політиці підприємства в цілому; по-друге, фінансова стратегія підприємства повинна бути узгоджена з його базовою корпоративною стратегією. Також, потрібно враховувати, що ключовим фактором при розробці фінансової стратегії підприємства є необхідність її відповідності внутрішньому потенціалу підприємства.

Сформовано основні стратегічні етапи нарощення фінансового потенціалу підприємства. Розглянуто базові фінансові стратегії в аспекті нарощення фінансового потенціалу підприємства: стратегія

формування фінансових ресурсів, структурна фінансова стратегія та стратегія забезпечення фінансової безпеки. Формування та імплементація базових фінансових стратегій підприємства повинні узгоджуватися з кон'юктурою та тенденціями розвитку ринку, на якому функціонує підприємство. При цьому, також, необхідно враховувати фактори ризику на державному рівні та глобальні загрози.

Поряд із базовими фінансовими стратегіями розглянуто функціональні стратегії, що стосуються формування та підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства. Наведено класифікацію функціональних стратегій, систематизованих за окремими підходами.

В процесі вибору стратегічних альтернатив нарощення фінансового потенціалу підприємства кожне підприємство повинно враховувати специфіку своєї діяльності, вплив сукупності факторів тощо. Вдалим вибором та поєднанням стратегій щодо нарощення фінансового потенціалу досягається мінімізація ризиків, зростання ефективності діяльності, підвищення фінансової стійкості та забезпечення конкурентоспроможних позицій підприємства.

Ключові слова: стратегія, фінансовий потенціал підприємства, базова фінансова стратегія, функціональна фінансова стратегія, фінансові ресурси.

Problem setting and its relationship with important scientific and practical tasks. In the conditions of economic and political instability, practical approaches to managing the enterprise's financial potential through the search and implementation of appropriate strategic alternatives are becoming increasingly important. It is the strategic management of the enterprise's financial potential that makes it possible to ensure systematicity and take into account the multifaceted nature of the category of financial potential.

Recent research and publications analysis. The works of such scientists as I. Antohova, L. Vodianka and L. Sybyrka (*Antohova et al., 2019*), B.Ya. Blaschak (*Blaschak, 2019*), I.V. Bruslynovska and V.I. Matviychuk (*Bruslynovska and Matviychuk, 2018*), O.M. Honcharenko (*Honcharenko, 2015*), A. I. Ivashchenko, and K.F. Yusupova (*Ivashchenko and Yusupova, 2018*), V.O. Kryzhnya and O.S. Hrynyuk (*Kryzhnya and Hrynyuk, 2018*), V.P. Martynenko (*Martynenko, 2019*) and others are devoted to the study of the formation of financial strategies of enterprise. At the same time, the issue of developing strategies for increasing the enterprise's financial potential requires deeper research.

The purpose of the article is to study the peculiarities of the formation of strategic alternatives for increasing the enterprise's financial potential.

The main results and their rationale. In the process of developing a financial strategy, it is necessary, first of all, to ensure its compliance with the financial policy of the enterprise as a whole. Secondly, the financial strategy of the enterprise must be coordinated with its basic corporate strategy. Also, it should be taken into account that a key factor in the development of the enterprise's financial strategy is the need for it to match the enterprise's internal potential.

The main results of the development and implementation of strategic directions for increasing the enterprise's financial potential should be:

- ensuring the financial stability of the enterprise;
- increasing the profitability of the enterprise;
- increasing the level of competitiveness;
- increasing the economic capacity of the enterprise;
- growth of the enterprise's business reputation.

Comprehensive management of the enterprise's financial potential is one of the important factors that ensure its effectiveness. The continuity and efficiency of the reproduction process largely depends on the strength of the financial potential. Solving this problem is complicated by the nature of this synthetic category and its multifunctional tasks (*Blaschak, 2019*).

One of the key tasks of strategic management of the enterprise's financial potential is to ensure uninterrupted and sufficient financial flows in order to increase profits and improve the efficiency of operations. For this purpose, it is necessary to develop and implement an effective financial strategy.

The enterprise's financial strategy is a strategy that corresponds to the general strategy of the enterprise, defines the long-term financial goals of the enterprise, distinguishes the tasks that follow from them and forms a system of managing financial resources in order to ensure their effective use and sustainable development of the enterprise (*Kryzhnya and Hrynyuk, 2018*); is a complex, multifactorial oriented model of actions and measures necessary to achieve the set long-term goals in the general concept of development in the field of formation and use of the financial and resource potential of the enterprise (*Antohova et al., 2019*); provides the flexibility necessary to adapt to all changes occurring in the market environment (*Martynenko, 2019*); must take into account both the interests of the owner and interests of other subjects of interaction (*Ivashchenko and Yusupova, 2018*);

One of the alternatives of the enterprise's financial strategy is the strategy of forming and increasing the efficiency of the use of the enterprise's financial potential. In the most general form, this strategy involves the implementation of a set of measures to increase the efficiency of managing the enterprise's financial potential with the aim of obtaining economic benefits, ensuring a continuous production process, increasing financial stability and competitiveness.

The main tasks of the strategy of increasing of the enterprise's financial potential are: determination of methods of successful financial strategy and use of financial opportunities; determination of prospective financial relations with business entities, the budget, banks and other financial institutions; financial support of operational and investment activities for the future; studying the economic and financial capabilities of potential competitors, developing and implementing measures to ensure financial stability; development of anti-crisis measures (*Honcharenko, 2015*).

Formation and implementation of the strategy must be carried out in a certain sequence (Fig. 1).

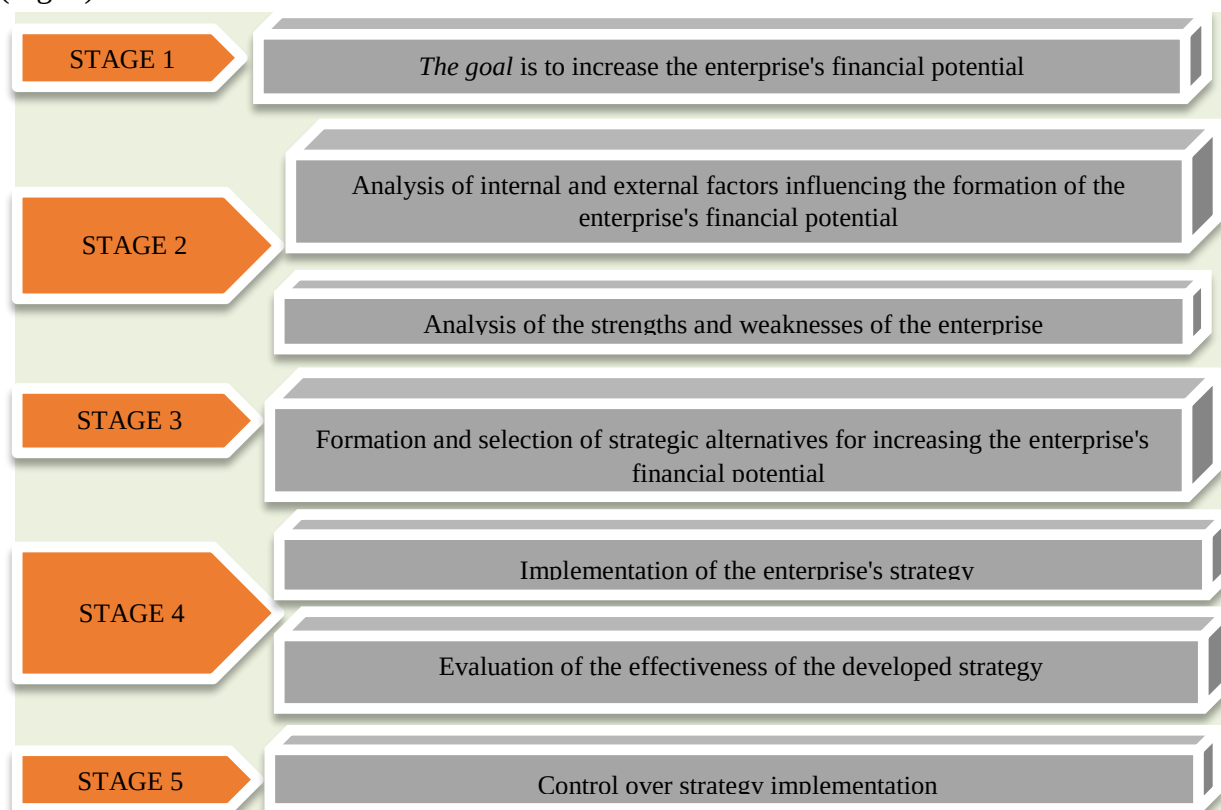


Figure 1 – Main stages of strategy for increasing the enterprise's financial potential

At the stage of formation of strategic alternatives, first of all, basic financial strategies should be considered, the main ones relevant to the subject of our research, namely: the strategy for the formation of financial resources, the structural financial strategy and the strategy for ensuring financial security.

The strategy for the formation of financial resources is aimed at the formation of optimal amounts of potential financial resources, as well as optimization of their composition and structure, which, in turn, makes it possible to form the necessary amount of assets of the enterprise to ensure its effective functioning.

Structural financial strategy provides for such main areas as optimization of the structure of capital and assets, optimization of the structure of the distribution of financial performance potential, as well as optimization of financial management structure.

The strategy for ensuring financial security is aimed at the formation of strategic goals and strategic program of measures to ensure the financial security of the enterprise. This strategy has the following main directions: development of well-thought-out targeted actions for effective use of the enterprise's financial potential; ensuring a timely and adequate response to unforeseen developments.

At the same time, it should be taken into account that "the financial strategy does not exist independently, it is closely intertwined with other functional strategies, aimed at achieving the mission and the continuous development and improvement of the activity of the business entity, deepening cooperation and establishing close inter-industry ties. The types of financial strategy are indicators of its multifaceted activity, reveal far-sighted plans of the enterprise regarding financing, changes in financial policy, provide information about the stability and development of the industry, the need for subsidies" (*Bruslynovska and Matviychuk, 2018*). Therefore, along with basic financial strategies, it is necessary to consider functional strategies related to increasing the enterprise's financial potential.

The classification of functional strategies is given in Table 1.

Table 1 – Strategic alternatives for increasing the enterprise's financial potential

Approach	Functional strategies
<i>By directions of using the enterprise's financial potential</i>	The strategy of diversification of the enterprise's financial potential
	Strategy of concentration of the enterprise's financial potential
	Strategy of integration of the enterprise's financial potential
<i>By components of the enterprise's financial potential</i>	The strategy of forming and increasing the efficiency of using the potential of financial resources
	The strategy of ensuring the growth of the potential of the financial performance of the enterprise
	The strategy of ensuring the growth of the enterprise's financial stability potential
	Strategy for optimizing the enterprise's cash flow
	Strategy for increasing the potential of the enterprise's innovation and investment support
<i>By stage of the life cycle of the enterprise</i>	Strategy of intensive growth of the enterprise's financial potential
	The strategy of limited growth of the enterprise's financial potential
	The strategy of reducing the enterprise's financial potential

A brief description of the above functional strategies.

The strategy of diversification of the enterprise's financial potential - involves the use of the enterprise's financial potential for other types of activities and/or penetration into new areas of activity, expansion of the product range, development of new types of production, etc.

The strategy of concentration of the enterprise's financial potential aims to direct the enterprise's financial potential to more fully meet the needs of the already selected target segment. According to this strategy, the enterprise does not seek to cover the entire market, but focuses more on the needs of one segment or group of customers.

The strategy for the integration of the enterprise's financial potential provides for the unification of the financial potential of business entities to achieve common goals.

The strategy of forming and increasing the efficiency of the use of the potential of financial resources is aimed at the formation of appropriate mechanisms and the application of tools for the effective use of financial resources to increase the competitiveness of the enterprise.

The strategy of ensuring the growth of the potential of the enterprise's financial performance involves directing all efforts to increase the volume of profits and efficiency of operations.

The strategy for ensuring the growth of the enterprise's financial stability potential is aimed at creating the necessary conditions to ensure an increase in the enterprise's financial stability indicators.

The strategy of optimizing the enterprise's cash flow is aimed at increasing the efficiency of cash flow management and their optimization in order to increase profitability and strengthen the enterprise's financial condition.

The strategy of increasing the potential of the enterprise's innovation-investment support provides for the activation of the enterprise's innovation-investment activity, which, in turn, is designed to ensure the transition to an innovative growth model.

The strategy of intensive growth of the enterprise's financial potential aims at the dynamic growth of all/key indicators of the enterprise's financial potential by intensifying efforts in the direction of conquering the market and increasing the enterprise's financial potential.

The strategy of limited growth of the enterprise's financial potential involves the formation of activity goals "from what has been achieved". This strategy is usually used by enterprises with reliable and sufficient levels of profits.

The strategy of reducing the enterprise's financial potential is used in cases where the enterprise's financial situation worsens, there is an economic downturn, and there is a threat of bankruptcy. This strategy provides several options for the development of events, the main of which are reorganization/liquidation of the enterprise, reorganization/liquidation of some divisions of the enterprise ("cutting off excess"), reduction and/or reorientation (diversification) of the enterprise's activities.

Conclusions. The choice of strategic alternatives is difficult, but necessary and effective way of increasing the enterprise's financial potential. At the same time, each enterprise must take into account the specifics of its activity, the influence of a combination of factors, etc. A successful choice and combination of strategies for increasing financial potential leads to the minimization of risks, the growth of activity efficiency, the improvement of financial stability and the provision of competitive positions of the enterprise.

Author's contributions:

Conceptualization: Zabediuk Myroslava

Data storage: Yatsuk Ilona

Formal analysis: Yatsuk Ilona

Purchase of funding: Zabediuk Myroslava

Research: Zabediuk Myroslava

Methodology: Zabediuk Myroslava

Resource: Zabediuk Myroslava

Supervision: Zabediuk Myroslava

Confirmation: Zabediuk Myroslava

Visualization: Yatsuk Ilona

Writing: Zabediuk Myroslava

Список бібліографічного опису:

1. Блащак Б.Я. Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємства: дис. ... к-та екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2019. 221 с.
2. Крижня В.О., Хринюк О.С. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.18. С. 455 – 462.
3. Антохова І, Водянка Л, Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. VII (34). С. 38 – 41.
4. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1 (56). С. 35 – 40.
5. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 100 – 111.
6. Мартиненко В.П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 19. С. 78 – 81.
7. Івашченко А.І., Юсупова К.Ф. Фінансова стратегія підприємства: розробка та реалізація в умовах девелоперської компанії. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 45 – 49.

References:

1. Blaschak B.Ya. (2019). Udoskonalennia systemy upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Improvement of the management system of the enterprise's financial potential]. Candidate's thesis. Ternopil [in Ukrainian].
2. Kryzhnia, V.O., Hryniuk, O.S. (2018). Finansova stratehiia pidpriemstva yak holovnyi instrument yoho staloho rozvytku [The financial strategy of the enterprise as the main tool of its sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 18, 455 – 462 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81>
3. Antokhova, I, Vodyanka, L, & Sibirka, L. (2019). Finansova stratehiia rozvytku pidpriemstva [Financial strategy of enterprise development]. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, VII (34), 38 – 41 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2019-205VII34-09>
4. Honcharenko, O.M. (2015). Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii [Financial strategy: theoretical issues of development and implementation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 1 (56), 35 – 40 [in Ukrainian]
5. Bruslynovska, I.V., Matviychuk, V.I. (2018). Teoretychni aspekty formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [Theoretical aspects of the formation of the enterprise's financial strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 3 (31), 100 – 111 [in Ukrainian]. DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.11
6. Martynenko, V.P. (2019). Kontseptualni aspekty finansovoi stratehii pidpriemstva [Conceptual aspects of the enterprise's financial strategy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 19, 78 – 81 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>
7. Ivashchenko, A.I., Yusupova, K.F. (2018). Finansova stratehiia pidpriemstva: rozrobka ta realizatsiia v umovakh developerskoi kompanii. [Financial strategy of the enterprise: development and implementation in the conditions of a development company]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 1, 45-49 [in Ukrainian].

Дата подання публікації 29.12.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-19>

JEL Classification: E42; E47; G18

Чиж Наталія, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8183-1951>
chuzh1603@ukr.net

Nataliia Chyzh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8183-1951>
chuzh1603@ukr.net

Урбан Оксана, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>
o.urban@lntu.edu.ua

Oksana Urban, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>
o.urban@lntu.edu.ua

ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

У статті розглянуто сучасну проблематику формування грошово-кредитної політики Національним банком України в умовах війни, а також визначено специфіку та особливості функціонування фінансового ринку та банківського сектору у сфері кредитування економіки. Досліджено динаміку індикаторів грошового ринку від початку агресії росії та з'ясовано причини і наслідки їх зміни в аспекті впливу на економічну активність в країні. Основною метою дослідження є визначення сучасних тенденцій грошово-кредитної політики в Україні в контексті забезпечення максимальної ефективності її впливу на формування передумов для зростання національної економіки в майбутніх періодах. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми формування ефективної грошово-кредитної політики держави в кризових умовах свідчить про те, що дане питання потребує поглибленого дослідження, оскільки наукових та практичних напрацювань, пов'язаних із забезпеченням нормалізації грошово-кредитної системи в умовах військової агресії наразі недостатньо для повноцінного розуміння методів регулювання грошово-кредитного ринку. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що існує об'єктивна необхідність забезпечення ефективності функціонування національної економіки України в складних умовах війни, що зумовлюють структурні деформації на грошових ринках. Об'єктом дослідження є грошово-кредитна політика Національного банку України, тому що саме вона визначає пропозицію грошей на ринку, що у свою чергу впливає на обсяг ресурсів, доступних банківському сектору для здійснення кредитування національної економіки. У статті представлені результати емпіричного аналізу показників грошово-кредитного ринку, який показав, що наразі відбувається скорочення пропозиції доступних ресурсів з боку комерційних банків внаслідок підвищення облікової ставки НБУ та суттєвого зростання ризику кредитоспроможності позичальників. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що необхідно вносити корективи в політику НБУ для стимулювання кредитування реального сектору економіки України.

Ключові слова: грошово-кредитна політика, фінансовий ринок, облікова ставка, кредитування, грошова маса.

MONETARY AND CREDIT POLICY OF UKRAINE: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES

The article examines the modern problems of monetary policy formation by the National Bank of Ukraine in the conditions of war, and also defines the specifics and peculiarities of the functioning of the financial market and the banking sector in the sphere of lending to the economy. The dynamics of money market indicators since the beginning of Russia's aggression have been studied, and the reasons and consequences of their changes in terms of impact on economic activity in the country have been clarified. The main goal of the study is to determine

the current trends of monetary policy in Ukraine in the context of ensuring the maximum effectiveness of its influence on the formation of prerequisites for the growth of the national economy in future periods. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of the formation of an effective monetary policy of the state in crisis conditions indicates that this issue requires in-depth research, since scientific and practical developments related to ensuring the normalization of the monetary and credit system in conditions of military aggression are currently not enough for a full understanding of the methods of regulating the money market. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that there is an objective need to ensure the effectiveness of the functioning of the national economy of Ukraine in the difficult conditions of the war, which cause structural deformations in the money markets. The object of the study is the monetary policy of the National Bank of Ukraine, because it determines the supply of money on the market, which in turn affects the amount of resources available to the banking sector for lending to the national economy. The article presents the results of an empirical analysis of the indicators of the money market, which showed that there is currently a reduction in the supply of available resources on the part of commercial banks due to the increase in the NBU discount rate and a significant increase in the risk of borrowers' creditworthiness. The study empirically confirms and theoretically proves that it is necessary to make adjustments to the policy of the NBU to stimulate lending to the real sector of the Ukrainian economy.

Keywords: *monetary policy, financial market, discount rate, lending, money supply.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Загрози та виклики з якими зіткнулась національна економіка України внаслідок збройної агресії з боку деградованих російських покидьків призвели до суттєвого скорочення економічної активності внаслідок широкомасштабних бойових дій на території нашої держави. Крім того, знищення цивільної інфраструктури, яке відбувається внаслідок обстрілів з боку росіян, призводить до неритмічності виробництва, подальшого скорочення робочих місць та загалом генерує негативні тенденції розвитку національної економіки України. Наслідком цього стали гіпертрофовані диспропорції на національному грошово-кредитному ринку, суттєве скорочення пропозиції кредитних ресурсів з боку банківської системи, пришвидшення інфляційних процесів в економіці, різкої зміни масштабу цін тощо.

Разом з тим, існує об'єктивна потреба стабілізації ситуації як у національній економіці загалом, так і на грошово-кредитному ринку зокрема. Ця потреба зумовлена необхідністю забезпечення збільшення обсягу виробництва та загального стимулювання економічної активності для належної підтримки Збройних Сил України, котрі ведуть боротьбу з російськими окупантами. Саме належне функціонування виробничої сфери, здатної забезпечити потреби держави для перемоги у боротьбі з агресором, є ключовим завданням на даному етапі суспільно-економічного розвитку. При цьому варто зауважити, що одним стабільність грошово-кредитної сфери держави дозволяє забезпечити для національної економіки належний обсяг кредитних ресурсів та сприяє зростанню попиту на товари і послуги, чим забезпечує передумови для економічного зростання в майбутньому.

Отже, виходячи із зазначеного можна стверджувати про зростання актуальності дослідження питань регулювання грошово-кредитної сфери в умовах військових дій та визначення прикладного інструментарію управління грошовим ринком в складній економічній та політичній ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми. Дослідження актуальної проблематики та сучасної специфіки функціонування грошово-кредитного ринку не є новим для економічної науки. При цьому варто відзначити, що існує достатній обсяг напрацювань стосовно регулятивної діяльності центральних банків в аспекті забезпечення стабільності сфери грошового обігу та стимулювання кредитної активності комерційних банків. Зокрема, необхідно відзначити вагомий внесок, який здійснено в дослідження даних питань в роботах таких вчених та практиків, як Б. Бернанке (Бернанке, 2020), Дж. Бойвін (Бойвін і Джанноні,

2006), М. Дзямулич (Дзямулич, 2010), Е. Ліпер (Ліпер та ін., 1996), В. Чарі (Чарі і Кехо, 1999) та багатьох інших.

Разом з тим, зміни, що відбуваються у сфері грошово-кредитного обігу під впливом військових дій, вносять суттєві проблеми в систему управління грошовим обігом та загалом дестабілізують грошово-кредитний ринок країни. Усе це потребує поглиблення напрацювань за напрямком регулювання пропозиції грошей та загального покращення ситуації у сфері грошового обігу.

Цілі статті. Метою статті є дослідження сучасної специфіки грошово-кредитної політики Національного банку України в умовах дестабілізації фінансових ринків з метою активізації економічної активності в умовах війни.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Деструктивний вплив війни на українську сферу грошово-кредитних відносин був прогнозований. Разом з тим, зміни, які відбулись у даній сфері значною мірою залежали й від кількох важливих зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, різкий спад виробництва та економічної активності призвели до суттєвого зростання ризиків на ринку кредитування, що змусило банки фактично заблокувати даний напрямок діяльності. Крім того, окупація українських територій та руйнування цивільної інфраструктури внаслідок бойових дій призвели до зменшення потреби в кредитуванні у зв'язку з майже цілковитим припиненням економічної діяльності на таких територіях.

Іншим фактором, що суттєво вплинув на становище на грошово-кредитному ринку стали значні обсяги макрофінансової допомоги українському уряду з боку інших країни та міжнародних фінансових організацій. Зокрема, станом за дев'ять місяців 2022 року 42,3% доходів державного бюджету України складали такі зовнішні надходження (НБУ, 2023). Такі вливання коштів на український грошовий ринок, безперечно призвели до структурних змін на ньому, в тому числі – і у сфері пропозиції грошей і в обсягу грошової маси. Разом з тим з початком війни уряд України був змушений вдатися до об'ємного вливання грошової маси в економіку для забезпечення фінансування бойових дій та підтримки національної економічної системи в непростих умовах. Це реалізовувалося шляхом масового викупу Національним банком України урядових ОВДП. Це призвело до ще більшого зростання грошової маси та призвело до негативних тенденцій у макроекономічних показниках та індикаторах фінансового ринку, а також стало одним з найбільш суттєвих тригерів інфляцій в Україні.

Таким чином, загальну ситуацію з динамікою показників грошово-кредитної сфери можна характеризувати як надзвичайну. В той же час, важливою відмінністю поточної ситуації стали зустрічні тенденції розбалансування та стабілізації фінансової сфери та банківського ринку. Зокрема, спад економічної активності та вливання незабезпеченої грошової маси на фінансові ринки генерували ризики інфляції, девальвації національної валюти, скорочення обсягу доступних кредитних ресурсів. З іншого боку – значні обсяги міжнародної фінансової допомоги призвели до нівелювання частини зазначених негативних тенденцій, сприяли стабілізації валютного курсу, дозволили НБУ зберегти свої міжнародні валютні резерви й загалом підтримали національну фінансову систему.

Наслідком таких зустрічних тенденцій в кризових умовах стала зміна основних індикаторів фінансового ринку. При цьому прогнози експертів, котрі висловлювалися на початку війни загалом не справдилися і її наслідки для грошово-кредитної сфери стали не такими катастрофічними, як це передбачалося. Більше того – можна стверджувати, що НБУ та Уряду України загалом вдалося втримати ситуацію під контролем та забезпечити загалом стабільне функціонування грошового ринку. Щоб детальніше

охарактеризувати, зміни, що відбулися у грошово-кредитній сфері, розглянемо динаміку ключових макроекономічних показників України за 2022 рік (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка основних макроекономічних індикаторів грошово-кредитного ринку України у 2022 році

Джерело: (Національний Банк України, 2023)

Як бачимо з динаміки облікової ставки НБУ та ставки за кредитами овернайт, обидві вони залишалися незмінними від початку війни до початку червня, що свідчить про те, що Національний банк тримав ситуацію в кредитному секторі під контролем. І лише з 3 червня обидві ставки були підвищені до рівня 25% і 27% відповідно. З іншого боку необхідно зазначити, що й попит на кредитні ресурси у цей час обвалився практично до нуля, оскільки невизначеність та військові ризики не дозволяли економічним агентам планувати стійке розширення своєї діяльності в майбутньому. І лише із стабілізацією військово-політичної ситуації, коли розпочалося зростання економічної активності на ринку, з'явився попит на кредитні ресурси, що було відрефлексовано зростанням облікової ставки для запобігання спекулятивним діям в умовах зростання темпів інфляції.

У свою чергу, темпи інфляції протягом року зросли майже вдвічі. При цьому основне їх пришвидшення спостерігалось в другому півріччі, коли зросли темпи економічної активності в економіці України. При цьому на перші місяці війни, коли інфляція була відносно помірною, припадає період товарних дефіцитів в торгівлі. В той же час, коли розпочалося відновлення ринку, він відреагував на це зростанням цін згідно балансу попиту-пропозиції. Таким чином можна стверджувати, що негативний вплив екстерналій на динаміку відсоткових ставок та темпи інфляції почали працювати з початок відновлення економічної активності на ринку. В той же час, в період найбільшої політико-економічної невизначеності, котра спостерігалася у лютому – травні, відбулось «завмирання» ринку, в тому числі – грошово-кредитної сфери. При цьому, незважаючи на загальне скорочення обсягу комерційних операцій та падіння темпів виробництва, макроекономічні індикатори залишалися незмінними, що стало неочікуваним

результатом у порівнянні з попередніми фінансово-економічними кризами, які носили ринковий характер.

Крім того, варто зазначити на динаміку валових міжнародних резервів України впродовж 2022 року. Зокрема, з рис. 1. Бачимо, що від початку війни і до липня місяця їх обсяг постійно скорочувався і в результаті станом на 1.07 зменшився на 6,7 млрд. доларів США. При цьому у цей же час відбувався інтенсивний процес виводу капіталу за кордон іноземними інвесторами та громадянами України, що виїхали за кордон. Додатковим навантаженням на обсяг резервів стало стрімке зростання обсягів імпорту при скороченні експортних потоків. Відповідно, втрата резервів у цей час належним чином не була компенсована надходженням макроекономічної міжнародної допомоги.

Втім, після відновлення економічної активності на ринку, налагодження шляхів експорту продукції сільського господарства, а також стрімкого нарощення обсягів міжнародних грошових траншів, з середини літа відбулося поступове відновлення обсягу міжнародних резервів України і станом на 1 січня 2023 року вони були лише на 0,59 млн. доларів США меншими, ніж на початок 2022 року. Таким чином, приходимо до висновку, що саме міжнародне фінансування забезпечило для України стабілізацію її грошово-кредитної сфери.

Висновки. Загалом можна стверджувати, що в непростих умовах війни, котра генерує надзвичайну кількість ризиків та загроз для національної економіки України, її грошово-кредитна сфера залишилася відносно стійкою до даних негативних впливів. При цьому, як показала практика, темпи інфляції, а також динаміка облікових ставок не відповідають негативним прогнозам та очікуванням, котрі висловлювалися на початку війни. Можна стверджувати, що Національний банк та Уряд України зуміли стабілізувати ситуацію на грошовому ринку за непростих умов і забезпечили відновлення економічної активності в країні, що призвело до зростання обсягів економічних операцій, що призвело до корегування ключових макроекономічних індикаторів.

В той же час, наразі на досить низькому рівні залишаються обсяги кредитування національної економіки з боку комерційних банків. Це обумовлюється з одного боку, значним зростанням обсягів резервування за банківськими операціями, що скоротило їх кредитні ресурси. А з іншого – досі залишаються надзвичайно високими ризики економічної діяльності, пов'язані з впливом на неї військових дій. Крім того, банки не схильні формувати за таких умов довгострокові позитивні прогнози, на основі яких можна було б розширювати програму кредитування для клієнтів. Тому, саме даний напрямок грошово-кредитної політики НБУ набуває на даний час особливого значення в контексті необхідності подальшого збільшення рівня економічної активності та формування передумов для відновлення національної економіки України.

Авторські внески

Концептуалізація: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Збір даних: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Формальний аналіз: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Придбання фінансування: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Розслідування: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Методика: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Ресурси: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Нагляд: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Підтвердження: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Візуалізація: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Написання: Чиж Наталія, Урбан Оксана

Список бібліографічного опису:

1. Дзямулич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі. *Економічні науки. Серія «Облік та фінанси»*. 2010. №7(25). Ч4. С. 181-185.
2. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 01.02.2023).
3. Bernanke B. S. The new tools of monetary policy. *American Economic Review*. 2020. Vol. 110(4). Pp. 943-83.
4. Boivin J., Giannoni, M. P. Has monetary policy become more effective?. *The Review of Economics and Statistics*. 2006. Vol. 88(3). Pp. 445-462.
5. Chari V. V., Kehoe P. J. Optimal fiscal and monetary policy. *Handbook of macroeconomics*. 1999. Vol. 1. Pp. 1671-1745.
6. Leeper E. M., Sims C. A., Zha T., Hall R. E., & Bernanke B. S. (1996). What does monetary policy do?. *Brookings papers on economic activity*. 1996. Vol. 2. Pp. 1-78.

Reference:

1. Dziamulych, M. I. (2010). Sutnist elektronnykh groshei v suchsniy finansovii systemi [The essence of electronic money in the modern financial system]. *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy" – Economic sciences. Series "Accounting and Finance"*, Vol. 7(25), Part 4, 181-185. [in Ukrainian].
2. National bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed on 01.02.2023).
3. Bernanke, B. S. (2020). The new tools of monetary policy. *American Economic Review*, Vol. 110(4), 943-83. <https://doi.org/10.1257/aer.110.4.943>
4. Boivin, J., & Giannoni, M. P. (2006). Has monetary policy become more effective?. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 88(3), 445-462. <https://doi.org/10.1162/rest.88.3.445>
5. Chari, V. V., & Kehoe, P. J. (1999). Optimal fiscal and monetary policy. *Handbook of macroeconomics*, Vol. 1, 1671-1745. [https://doi.org/10.1016/S1574-0048\(99\)10039-9](https://doi.org/10.1016/S1574-0048(99)10039-9)
6. Leeper, E. M., Sims, C. A., Zha, T., Hall, R. E., & Bernanke, B. S. (1996). What does monetary policy do?. *Brookings papers on economic activity*, Vol. 2, 1-78.

Дата подання публікації 20.01.2023р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-20>