

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 11(55) / 2021
3 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
«ИНТЕРНАУКА».**

Серия: «Экономические науки»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 11 (55)

3 том

Київ 2021

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2021

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».
Серія: «Економічні науки», 2021

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seriâ: Èkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka".
Seriâ: Èkonomičeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Заступник головного редактора: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-аналізу та аудиту Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

Дмитренко Ірина Миколаївна — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

Ільїн Валерій Юрійович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Красноручський Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

№ 11 (55)
3 Т.

2021
листопад

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
СЕРІЯ: «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
SERIES: «ECONOMIC SCIENCES»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».
СЕРИЯ: «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Kozhukhivska Raisa, Sakovska Olena**
TOURISM SAFETY DURING THE PANDEMIC: STATISTICS AND ANALYTICS 9
- Батченко Людмила Вікторівна, Гончар Лілія Олександрівна,
Поплавська Аліна Вячеславівна, Ключук Анна Валентинівна**
АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ
УМОВАХ 15

МАРКЕТИНГ

- Лорві Ірина Федорівна, Морохова Валентина Олександрівна,
Бойко Ольга Вікторівна**
СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 28

МЕНЕДЖМЕНТ

- Ковшик Валентин Ігорович, Яценко Ольга Миколаївна,
Горбунов Микола Петрович**
МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ 34
- Пачева Наталія Олександрівна, Подзігун Світлана Миколаївна**
ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ 42
- Смігунова Олена Вікторівна, Дудник Олена Василівна,
Міненко Софія Іванівна**
ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ 47

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Заяць Олена Іванівна, Ярема Томаш Васильович**
ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР ІННОВАЦІЙНОЇ СИЛИ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 56

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Безверхий Костянтин Вікторович, Юрченко Олександр Анатолійович**
ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ ВІДПУСТОК: НОВІ ПРАВИЛА ДЛЯ БІЗНЕСУ 62

Гаврилюк Ольга Олександрівна, Талах Тетяна Анатоліївна ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ У СФЕРІ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ЧЕРЕЗ ВИВЧЕННЯ ЕТИЧНИХ НОРМ.....	73
--	-----------

Приймак Наталія Володимирівна ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОКРЕМИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПРИКЛАДІ ФОРВАРДНИХ КОНТРАКТІВ.....	80
--	-----------

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Кифяк Вікторія Іванівна, Галюк Єлизавета Віталіївна МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАЦІЯХ.....	86
---	-----------

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Pavliuk Olena THE ASSESSMENT OF INTERNAL CAPITAL ADEQUACY (ICAAP) FOR UKRAINIAN BANKS ...	93
--	-----------

Букреєва Дар'я Сергіївна, Тупіцина Каріна Олександрівна, Больша Анна Кирилівна СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	98
--	-----------

Дуброва Наталя Петрівна, Крюкова Ганна Володимирівна КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКУ	105
---	------------

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Kozhukhivska Raisa, Sakovska Olena
TOURISM SAFETY DURING THE PANDEMIC: STATISTICS AND ANALYTICS 9

Batchenko Lyudmila, Honchar Liliia, Poplavska Alina, Kliuchuk Anna
ALGORITHM OF COMMUNICATIVE POLICY DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS..... 15

MARKETING

Lorvi Iryna, Morokhova Valentyna, Boyko Olga
SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS OF A TRADE ENTERPRISE 28

MANAGEMENT

Kovshik Valentin, Yatsenko Olha, Horbunov Mykola
REMOTE WORK MANAGEMENT DURING A PANDEMIC 34

Pacheva Nataliia, Podzihun Svitlana
THE INFLUENCE OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT ON THE ORGANIZATION'S
EFFICIENCY 42

Smihunova Olena, Dudnyk Olena, Minenko Sofiia
DETERMINANTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
ENTERPRISES 47

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Zayats Olena, Yarema Tomash
GLOBAL DIMENSION OF INNOVATION CAPACITY OF THE EUROPEAN UNION MEMBER
COUNTRIES 56

ACCOUNTING AND TAXATION

Bezverkhyy Kostiantyn, Yurchenko Oleksandr
ACCOUNTING AND REPORTING OF SOCIAL HOLIDAYS: NEW RULES FOR BUSINESS 62

Havryliuk Olha, Talakh Tetyana
FORMATION OF VALUES IN THE FIELD OF ACCOUNTING AND TAXATION THROUGH
THE STUDY OF ETHICAL NORMS..... 73

Pryimak Nataliia

FEATURES OF ACCOUNTING OF CERTAIN FINANCIAL INSTRUMENTS ON THE EXAMPLE
OF FORWARD CONTRACTS 80

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Kyfyak Viktoria, Halyuk Yelyzaveta

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CORPORATIONS 86

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Pavliuk Olena

THE ASSESSMENT OF INTERNAL CAPITAL ADEQUACY (ICAAP) FOR UKRAINIAN BANKS ... 93

Bukreieva Daria, Tupitsyna Karina, Bolsha Anna

STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT OF PROFIT ENTERPRISES IN THE DIGITAL
ECONOMY 98

Dubrova Natalia, Kriukova Ganna

KEY ASPECTS OF THE BANK PROFITABILITY ANALYSIS 105

Kozhukhivska Raisa

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0003-4066-4170*

Sakovska Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0003-2676-6170*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7673

TOURISM SAFETY DURING THE PANDEMIC: STATISTICS AND ANALYTICS

Summary. The article analyzes statistical indicators of tourism development and investigates safety issues in tourism. The negative consequences in tourism that occurred as a result of the spread of the disease caused by coronavirus infection has been analyzed. It is marked, that as a result of distribution of pandemic there was a fall of the world economy, volumes of trade and prices of the goods and services, capital outflow from new market economies.

It is established that the tourism industry is one of the most important indicators of socio-economic development of both some regions and the country as a whole. But due to the restrictions caused by the spread of the pandemic, the tourism industry is facing a crisis that may be the worst in the history of the world economy. It is noted that if precautionary measures are not taken soon, the tourism industry will face an economic crisis from which it will be difficult to recover and millions of people working in the tourism industry will be out of work. Therefore, there is a need to develop ways to overcome the crisis caused by the spread of an infectious disease caused by coronavirus.

It is pointed out that during the pandemic caused by COVID-19, it was tourism that suffered the most, in particular because of the restrictive measures imposed by States on the movement of citizens, quarantine, prohibition of air travelling, etc. A detailed analysis of analytical and statistical indicators of tourist travel in the world and Ukraine has been conducted. It is noted that due to the pandemic caused by COVID-19, the global tourism sector in 2022 may miss a third of revenues planned for this period. The measures to mitigate the impact of the crisis in Ukraine, which are proposed by experts of the tourism industry has been considered.

Proposals on ways out of the crisis situation for the Ukrainian sphere of tourism, the implementation of which will reduce the negative effects associated with pandemic, have been developed. It is noted that the main activities should be the state support for entrepreneurs that are doing business in tourism, the expansion of Internet services and improving of its services, particularly in the field of booking and reservation of tourist services.

Key words: safety in tourism, statistics in tourism, tourist, travel.

Statement of the problem. During the coronavirus pandemic, it was tourism that suffered more, including restrictive measures imposed by states on the movement of citizens, quarantine, air travel bans, etc. Because of the pandemic coronavirus world tourism industry by the end of 2020 might lose 21 trillion dollars of income [1]. These are the data of a study published by the World Travel and

Tourism Council (WTTC). Travel restrictions and quarantine put 75 million of workplaces worldwide at risk because of Coronavirus. The biggest number of workplaces that is predicted to be lost — 48.7 million of workplaces in the Asia-Pacific region. 10 million of workplaces may disappear in Europe and the USA [2]. It is stated that the tourism and travel sector is responsible for about 10.4% of world GDP.

If urgent measures are not taken soon, the travel and tourism sector will face an economic collapse from which it will be difficult to recover, and millions of people working in tourism industry will lose their job. Therefore, there is an urgent need to develop ways to overcome the crisis resulting from the spread of infectious disease caused by the SARS-CoV-2. Considering the above-mentioned, this question is relevant and requires research analytical and practical developments.

Analysis of recent researches and publications.

Tourism industry development issues are not new and have been researched by many scholars, academics and researchers, but the changes in the world economy caused by the pandemic creates a necessity for providing qualitative new research in the tourism industry.

Considering the analysis of the information stated in the literary sources and the Internet, among the researchers of the tourism sphere should be highlighted the work of A. Romanova, an expert on tourism development, who believes that “now it is time to realize that the tourism industry generates 10.4% of the global gross product (GDP) and provides jobs for every tenth inhabitant of the planet. But in Ukraine’s own tourism industry is a little weak, outbound tourism (imported services) prevails significantly “and notes that” the very first sector of the economy affected by the global pandemic COVID-19 is — tourism sector” [3].

Cvitlychna V. Yu., Tonkoshkur M. V. and Kravtsova S. V. review the question of management of tourism business after COVID-19 and how the tourism industry is transformed after the COVID-19 pandemic [4, p. 213–217].

Dow R., president of the American Travel Association and tourism researcher, notes that many areas of activity in tourism will collapse with the economic crisis. First and foremost, it’s all about online booking. At the present time a lot of companies are losing money. Companies that provides tourist transport by sea is predicted to suffer because of the impact of coronavirus [5]. Today, due to the processes of globalization, increased competition and heightened consumer requirements for the services provided, as well as other competitive obstacles, the tourist enterprises are forced to seek the new ways to gain and maintain the competitive advantages [6, p. 1372].

The analysis of the scientific literature’s experiential materials and concepts has allowed a comprehensive assessment of the problems of tourism business development and concluded that there is a lack of applied research on the development of

effective measures to overcome the crisis caused by COVID-19, and therefore this issue requires in-depth research.

The purpose of article is to analyze statistics situation in the tourism industry market and to examine a crisis phenomena caused by the coronavirus.

Given the purpose of the study, its **objectives** are to develop practical proposals to overcome the crisis and reduce the level of negative impact of the pandemic on the economy of the tourism industry.

Results and discussion. Tourism produced around a tenth part of the growth in the global economy. In recent years, the industry has even been called its global driver because it has grown much faster than the world economy as a whole. After the economy recovered from the 2007–2008 financial crisis, the tourism business grew. In recent years, it has even been singled out as a driver of overall economic growth. Influencing key sectors of the economy, tourism is increasingly becoming one of the most important indicators of socio-economic development, both of individual regions and the country as a whole. But due to the spread of the coronavirus, the tourism industry is facing a crisis that could be the worst in the history of the world economy. According to the WTTC, the tourism industry, as of 2018, has created 300 million of workplaces [1]. For 2020, the forecasts were optimistic. But within two months they have turned sharply negative. Travel demand in 2020 is expected to fall by 5% in North America, 10% in Europe and 25% in the rest of the world [2]. Due to the coronavirus pandemic, the global tourism sector could reduce turnover by 25% in 2020 — it is the equivalent of lack of the traveling or any activity for three months. Such a decline in the tourism industry could lead to a 12–14% reduction in the number of workplaces [7].

The latest report released by the WTTC notes that the global tourism sector could shrink by a quarter this year. The tourism industry could lose up to \$820 billion on cancelled business trips, conferences and exhibitions. Half of those losses could come from China. More and more companies are limiting or cancelling all employee travel. According to surveys, one in four companies have canceled all travel to China, Hong Kong, Taiwan and other Asia-Pacific region countries. Every second company canceled all or nearly all travel to Europe. In total, 43% of WTTC member companies have cancelled business trips. Each trip cancellation, whether for vacation or work, means not only losses for airlines and hotels, but also for the many other businesses that receive money from those who travel [8].

Two of the most notable crisis waves in China's tourism sector are worth noting: the sharp decline of Chinese tourists and travels generally in Europe. According to various estimates, Chinese tourists spent between US\$130 billion and US\$227 billion outside their country in 2018. As for 2019 year, expenditure figures data are not yet available. But what is known is that Chinese people were abroad 166 million of times last year. If they don't set out just in the first quarter of this year, it can be assumed that the losses will be calculated in the tens of billions of dollars. During the Lunar New Year 2020 celebrations, the Chinese made 73% fewer trips than in 2019. The number of air passengers from China fell by 84.5% just in February month alone.

In 25 years, Thailand has experienced both a massive economic crisis (1997) and a tsunami (2004), as well as coups and protests (2006, 2008, 2010, 2014). But tourism statistics in this country have been positive in recent decades. The industry has grown so rapidly that the state has even been nicknamed "Teflon Thailand". While about 80,000 foreign tourists visited the country in 1960, the number reached 39 million in 2019. Moreover, in 2019, Thailand's tourism industry brought \$60 billion — a fifth part of the country's national income. Tourists from China accounted for a quarter of the total number of tourists [8].

The tourism industry in Europe has lost about €1 billion in a month. The EU expects tourism to be among the businesses most affected by the coronavirus. The EU is now launching a joint mechanism to monitor the impact of the coronavirus on the economy. The biggest losses are likely to be in Italy, where a significant percentage of the elderly population is identified as a factor in the rapid spread of the disease.

However, Italy's losses will be considerable not only because it has become the epicentre of the spread of the disease in Europe, but also because tourism is a significant part of the country's economy — about 13%. Now, according to public authorities, cancellations of hotel bookings in some regions are as high as 90%. According to the Italian Association for Responsible Tourism (AITR) hotel booking cancellations have cost the Italian hotel industry at least €200 million as of March due to the spread of the coronavirus [9]. According to preliminary estimates, Italy's losses from the coronavirus could exceed \$8 billion. By the time of the coronavirus outbreak, Italy had the highest number of air routes to China among European countries.

Although so far North America and the United States in particular have not been as affected by the spread of the coronavirus as Europe, estimates of losses to the tourism industry there are also impressive. By the Tourism Economics assessments the deprival to the country's travel and tourism industry could be as much as \$24 billion [10]. Domestic travel expenditures are expected to fall by 40% (from \$972 billion in 2019 to \$583 billion in 2020) and international expenditures are expected to decrease by 75% (from \$155 to \$39 billion) [11].

An analysis of the tourism industry now shows that the US tourism industry is depressed, with total unemployment in the tourism industry standing at 51%. Since the beginning of March the COVID-19 pandemic has resulted in cumulative losses to the US economy of over \$237 billion. Constant low levels of travelling expenditure have caused a \$301 billion loss in federal, state and local tax revenues since 1 March [9]. According to an Oxford Economics analysis, the U.S. economy is projected to lose 8 million jobs by the end of June. The losses of the tourism industry will lead to a decrease in GDP of \$1,2 trillion in 2020. Reduced travel in 2020 will lead to a loss of \$80 billion in taxes [12].

The global airline industry, in our opinion, will be among the hardest hit by the coronavirus. First, most airlines stopped or reduced flights to China. Then the aviation business in Europe was hit. The International Air Transport Association (IATA) has recently estimated that the industry's losses could be as much as \$113 billion. Overall, IATA estimates that international aviation business could decline by 19% [13]. Shares of the world's largest airline such as American Airlines have fallen 32% since the beginning of the year, while Germany's Lufthansa has fallen by 29%. Since the beginning of March alone, Lufthansa has canceled 7,100 flights in Europe, mostly from Germany to Italy. About 150 of the airline's 770 aircraft remain on the ground.

The European Airports Association (ACIE) has already indicated that from January to March 2020 passenger numbers have decreased by 14%. Some airlines continued flights even with a few passengers on board in order to retain temporary slots at major airports. Such flights have even become known as "ghost flights". This is related to EU regulations, the so-called "take it or leave it" rule, where a company loses slots if it does not operate a flight [14].

By the beginning of the COVID-19 pandemic, the global cruise business was booming — both, bookings and travel costs were rising. But as Covid-19 began

to spread, bookings plummeted by 60%, according to Nomura Securities. After a cruise liner Diamond Princess, where almost 3,700 passengers were quarantined, over half a thousand of whom were infected and four died, was called a 'petri dish' for the virus to spread and shares of cruise companies began to plummet. Particularly, shares in Carnival Corporation, which owns Diamond Princess, as well as other leading cruise companies — Norwegian, Royal Caribbean — have fallen 60–70% since January 2020. Subsequently, cruise liners began to be denied berths at ports. Royal Caribbean cancelled 18 voyages to Asia, costing the company \$130m. Norwegian, which cancelled 40 voyages to Asia, said it would not offer cruises to the region until the end of 2020, while the cancelled voyages cost the company \$16m. Carnival estimates its losses at around \$440m.

The sad history of the industry can be illustrated by the case of the Majestic Princess, which was commissioned by Carnival Corp. specifically for Chinese tourists. The ship has 19 decks, 1,780 cabins and over 1,000 square metres of luxury boutiques. However, the liner is now docked in Singapore and all its future 13 voyages are cancelled [8].

The World Tourism Organization (UN WTO) predicts that in 2022 the number of international tourists due to the coronavirus pandemic will be 20–30% lower than in 2019. The expected 20–30% drop could result in a \$300–450 billion drop in international tourism revenues, almost a third of the \$1.5 trillion generated in 2019. Given past market trends, this would mean a loss of 5 to 7 years of growth. However, it should be noted that international tourist flows fell by 4% in 2009 amid the global economic crisis, while the 2003 outbreak of SARS-CoV-2 resulted in a decline of only 0.4% [15]. At the same time, the UN WTO emphasizes tourism's historic resilience and ability to create jobs after crisis situations, and stresses the importance of international cooperation and ensuring that the sector is a central part of the recovery effort.

The Ukrainian tourism industry has already lost about 1.5 billion dollars. If the quarantine is extended, most tourism businesses will not be able to survive it. However, so far the Cabinet of Ministers has not explained when and under which rules Ukrainian hotels can start operating. Now the Ukrainian Hospitality Association has summarized the rules of operation for hotels and health resorts that have been approved by governments of other countries and proposed them to the Cabinet of Ministers.

Although Ukraine's economy is not as tied to inbound tourism, if the quarantine will be overex-

tended, losses for the industry will be at the level of \$3–5 billion. Approximately 80% of hospitality institutions are small businesses, private entrepreneurs, which may not survive this quarantine. Speaking about inbound tourism, it should be noted that the pre-quarantine level of inbound tourism was not too high, because there was a huge drop after 2014. If the external borders are closed longer than the domestic quarantine is lifted, there will be an increase in domestic tourism, which can partially cover the external flow. With this flow, growth is also predicted [3].

Worldwide Community of Hospitality and experts of the All-Ukrainian Association of Employers' Organizations "All-Ukrainian Federation of Employers in the Field of Tourism of Ukraine" suggest the following measures to mitigate the consequences of the crisis: financing from special funds of the State Budget of Ukraine expenditures on payroll, including deductions, utility payments and other expenses related to the use and maintenance of tourism businesses; increasing expenditures from the state budget for tourism development; to grant the status of medical institutions to accommodation facilities and to provide enterprises at the state's expense with a sufficient number of tests, personal antiviral and bactericidal protection means; provide, at state expense, mass qualification trainings for staff in the field of tourism with sanitary and epidemic control requirements; provide a 7% Value Added Tax rate to all establishments that provide medical services; 0% Value Added Tax on fees for pensioners who use hotels providing medical services; exempt businesses from Value Added Tax on importation of anti-Coronavirus equipment and components for new and upgrading of existing infrastructure, with a two-year prohibition on disposal of such goods after customs clearance. Provide the right to accelerated depreciation of the cost of such equipment as part of income tax expenses; provide a tax incentive (Unified social Tax) for all those who travel to Ukraine and for users of sanatorium and spa services; temporarily introduce tax holidays (Single social contribution and Single tax) for companies that retain employees and pay salaries on time; 0% Unified social Tax for sole proprietorships in tourism and hospitality; National Bank of Ukraine to support a temporary suspension of payments on loan contracts where tourism entities are debtors; reduce the base discount rate and the cost of mortgages; private banks to restructure repayment of liabilities, provide preferential lending for tourism development; to the Chamber of Commerce

and Industry of Ukraine to officially recognize at the state level and document the existence of force majeure in Ukraine; The State Agency for Tourism Development of Ukraine to develop, with the participation of experts, and approve at the national level a list of recommendations and instructions on sanitary measures and the use of antivirals for the tourism industry, particularly for accommodation, public catering, transport and infrastructure, public and commercial establishments, residences, etc. To develop technological charts for the behaviour of tourists and workers in crisis situations [16; 17].

Failure to implement these measures could lead to the imminent dismissal of more than one million workers without actual severance pay due to lack of working capital, as well as the possible bankruptcy of thousands of tourism entities and hundreds of thousands of related companies and suppliers in to the tourism industry. In our opinion, such measures would be adequate to the current situation and will contribute to the development of the Ukrainian tourism industry.

Conclusion. Today, the COVID-19 pandemic crisis has forced the tourism business to step out of its comfort zone and look for innovative ways of development and activity. In our opinion, in order for tourism to recover from the crisis, it should be resuscitated by introducing all kinds of innovations. There are many ways to do it. But the main ones should be state support of tourism and entrepreneurial initiatives in this sphere, improvement of service, in particular in the sphere of hospitality, and strengthening of information campaign, particularly in the Internet.

At the same time, in addition to the above-mentioned measures, we propose to introduce:

- firstly — mandatory state medical insurance against COVID-19 infection for citizens forming inbound and outbound tourist flow;
- secondly — modernization of tourist infrastructure and improvement of means of communication (provide 4G and 5G coverage throughout the country) and digitalization of tourist and recreational institutions.

References

1. Koronavirus zavdastj svitovomu turyzmu \$2,1 trln zbytkiv — doslidzhennja. Biznes. 2021. URL: <https://business.ua/uk/koronavirus-zavdast-svitovomu-turizmu-2-1-trln-zbitkiv-doslidzhennja>
2. Safe Travels: Global Protocols & Stamp for the New Normal. WTTC, 2021. URL: <https://wtcc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>
3. Romanova A. Turyzm pislja karantynu: jak pandemija vplynula na ghaluzj i zminyla jiji. Dyvysj.info, 2020. URL: <https://dyvysj.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyla-yiji/>
4. Cvitlychna V. Ju., Tonkoshkur M. V., Kravcova S. V. Turyzm pid chas pandemiji: stan ta perspektyvy rozvytku. Infrastruktura rynku, 2020. Vyp. 49. S. 213–217.
5. Dow R. State of the travel industry. U.S. Travel Association. 2021. URL: https://www.ustravel.org/sites/default/files/media_root/document/State%20of%20the%20Travel%20Industry%202020%20Remarks_Roger%20Dow1.docx.pdf
6. Kozhukhivska, R., Sakovska, O., Shpykuliak, O., Podzihun, S., Harbar, O. Social Customer-Oriented Technologies in the Tourism Industry: An Empirical Analysis. TEM Journal. 2019. Vol. 8, #4, P. 1371–1383, doi: 10.18421/tem84-39
7. Vinokurov Ja. Koronavirus zaghrozhuje 50 miljonam robochykh miscj u sviti. Hromadske Int., 2020. URL: <https://hromadske.ua/posts/koronavirus-zagrozhuye-50-miljonam-robochih-misc-u-sviti-doslidzhennja>
8. Zanuda A. Koronavirus: skiljky vtrachaje turyzm. VVS News Ukrajina, 2021. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285>
9. Mappa del turismo responsabile in Italia. AITR, 2020. URL: <http://www.aitr.org/mappa-del-turismo-responsabile-in-italia/>
10. Global Travel: Data, Models, and Intelligence. Tourism Economics, 2021. URL: <https://www.tourismeconomics.com/>
11. COVID-19 Travel Industry Research. U.S. Travel Association, 2021. URL: <https://www.ustravel.org/toolkit/covid-19-travel-industry-research>
12. The Impact of COVID-19 on the United States Travel Economy: Analysis. U.S. Travel Association, 2020. URL: https://www.ustravel.org/sites/default/files/media_root/document/Coronavirus2020_Impacts_April15.pdf

13. COVID-19: Resources for Airlines & Air Transport Professionals. IATA, 2021. URL: <https://www.iata.org/en/programs/covid-19-resources-guidelines/>
14. COVID-19: Statements, facts and figures. ACIE, 2021. URL: <https://www.aci-europe.org/industry-topics/covid-19.html>
15. International tourist arrivals could fall by 20–30% in 2020. UN WTO, 2021. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-arrivals-could-fall-in-2020>
16. Top-10 vymogh ghaluzi ghostynnosti ta turyzmu. Worldwide Community of Hospitality, 2020. URL: <https://welcomer.net/#>
17. Ekspres-ocinka COVID-19: Federacija robotodavciv Ukrajiny opryljudnjuje naslidky dlja biznesu ta vidpovidi na nykh. Federacija robotodavciv Ukrajiny, 2020. URL: <https://fru.ua/en/news/covid-19-rapid-assessment-federation-of-employers-of-ukraine-releases-business-impacts-and-responses>

Батченко Людмила Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури та мистецтв*

Батченко Людмила Викторовна

*доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса
Киевский национальный университет культуры и искусств*

Batchenko Lyudmila

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Art
ORCID: 0000-0001-6975-5813*

Гончар Лілія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури та мистецтв*

Гончар Лилия Александровна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса
Киевский национальный университет культуры и искусств*

Honchar Liliia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts
ORCID: 0000-0001-5621-0910*

Поплавська Аліна Вячеславівна

*кандидат культурології, доцент,
професор кафедри готельно-ресторанного туристичного бізнесу
Київський національний університет культури та мистецтв*

Поплавская Алина Вячеславовна

*кандидат культурологии, доцент,
профессор кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса
Киевский национальный университет культуры и искусств*

Poplavska Alina

*Candidate of Cultural Studies, Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Art
ORCID: 0000-0002-9414-558X*

Ключук Анна Валентинівна

*студентка ОС «Магістр»
Київського національного університету культури та мистецтв*

Ключук Анна Валентиновна

*студентка ОС «Магистр»
Киевского национального университета культуры и искусств*

Kliuchuk Anna

*Student of the Master's degree
Kyiv National University of Culture and Art*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7724

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

ALGORITHM OF COMMUNICATIVE POLICY DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. Дана стаття присвячена проблемі формування та управління комунікативною політикою на підприємствах ресторанного бізнесу. Актуальність проблеми зумовлена тим, що ресторанна сфера, як одна із найадаптивніших в національній економічній системі швидко зреагувала на світову тенденцію діджиталізації, яка суттєво вплинула на технологічні трансформації ресторанного бізнесу і актуалізувала нові теоретичні розвідки.

Метою статті є здійснення ґрунтовного теоретико-методологічного аналізу використання та трактування категорій проблеми дослідження, систематизації та узагальнення наукових положень, концептуальних норм до формування комунікативної політики підприємств як вагомого чинника доданої вартості бізнесу.

Результати аналізу сучасного ринку ресторанних послуг виокремили особливості функціонального призначення комунікативної політики, проблеми управління нею в кризових умовах. Виявлено, що проблема специфіки комунікативної взаємодії підприємств ресторанної сфери потребує пошуку і розробки нових форм, підходів, каналів зв'язку і комунікацій із споживачами, що сприятиме удосконаленню систем комунікаційної взаємодії.

За результатами всебічного аналізу стало доцільним формування алгоритму розробки комунікативної політики з науковим обґрунтуванням та практико-орієнтованим фокусуванням. Алгоритм враховує розширення переліку каналів і ґрунтується на визначених функціональних призначеннях комунікативної політики: соціально-комунікативного об'єднуючого, освітнього (навчального), економічного продукування, просування (промоушн), оціночно-прогнозного та управлінсько-стратегічного. Здійснене дослідження підкреслило зростання актуальності до проблеми комунікаційної взаємодії в кризових умовах, недостатнього впровадження в сферу ресторанного бізнесу новітніх наукових розробок щодо формування ефективної комунікативної політики та загострило увагу на необхідності подальшого наукового дослідження через цілу низку особливих чинників ресторанного бізнесу, які суттєво впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: комунікація, комунікативна політика, функціональне призначення, алгоритм комунікативної політики, управління комунікативною політикою, ресторанний бізнес.

Аннотация. Данная статья посвящена проблеме формирования и управления коммуникативной политикой на предприятиях ресторанного бизнеса. Актуальность проблемы обусловлена тем, что ресторанная сфера, как одна из самых адаптивных в национальной экономической системе, быстро среагировала на мировую тенденцию диджитализации, которая существенно повлияла на технологические трансформации ресторанного бизнеса и актуализировала новые теоретические разведки.

Целью статьи является осуществление основательного теоретико-методологического анализа использования и трактовки категорий проблемы исследования, систематизации и обобщения научных положений, концептуальных норм формирования коммуникативной политики предприятий как весомого фактора добавленной стоимости бизнеса.

Результаты анализа современного рынка ресторанных услуг выделили особенности функционального назначения коммуникативной политики, проблемы управления ею в условиях кризиса. Установлено, что проблема специфики коммуникативного взаимодействия предприятий ресторанной сферы требует поиска и разработки новых форм, подходов, каналов связи и коммуникаций с потребителями, что будет способствовать совершенствованию систем коммуникационного взаимодействия.

По результатам всестороннего анализа стало целесообразным формирование алгоритма разработки коммуникативной политики с научным обоснованием и практико-ориентированной фокусировкой. Алгоритм учитывает расширение перечня каналов и основывается на определенных функциональных назначениях коммуникативной политики: социально-коммуникативного объединяющего, образовательного (учебного), экономического производства, продвижения (промоушн), оценочно-прогнозного и управленческо-стратегического. Осуществленное исследование подчеркну-

ло рост актуальності проблеми комунікаційного взаємодія в кризових умовах, недостатнього внедрення в сферу ресторанного бізнесу новітніх наукових розробок по формуванню ефективної комунікативної політики і заострило увагу на необхідності далішого наукового дослідження через цілий ряд особливих факторів ресторанного бізнесу, які суттєво впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства

Ключові слова: комунікація, комунікативна політика, функціональне призначення, алгоритм комунікативної політики, управління комунікативної політикою, ресторанний бізнес.

Summary. This article is devoted to the problem of formation and management of communication policy in the restaurant business. The urgency of the problem is due to the fact that the restaurant industry, as one of the most adaptable in the national economic system, reacted quickly to the global trend of digitalization, which significantly affected the technological transformation of the restaurant business and updated new theoretical research.

The purpose of the article is to carry out a thorough theoretical and methodological analysis of the use and interpretation of categories of research problems, systematization and generalization of scientific provisions, conceptual norms for the formation of communication policy of enterprises as an important factor of business value.

The results of the analysis of the modern market of restaurant services have singled out the peculiarities of the functional purpose of communication policy, the problems of its management in crisis conditions. It was found that the problem of the specifics of communicative interaction of restaurant enterprises requires the search and development of new forms, approaches, channels of communication and communication with consumers, which will contribute to the improvement of communication systems.

Based on the results of a comprehensive analysis, it became expedient to form an algorithm for developing a communication policy with a scientific basis and practice-oriented focus. The algorithm takes into account the expansion of the list of channels and is based on certain functional purposes of communication policy: social-communicative unifying, educational (educational), economic production, promotion (promotion), evaluation-forecasting and management-strategic. The study highlighted the growing relevance of the problem of communication in crisis, insufficient implementation of the latest scientific developments in the restaurant business to form an effective communication policy and highlighted the need for further research due to a number of special factors of restaurant business that significantly affect business efficiency. enterprise processes.

Key words: communication, communication policy, functional purpose, communication policy algorithm, communication policy management, restaurant business.

Актуальність. Однією із найактуальніших і комплексних проблем сучасності в умовах зростання обсягу інформації, багаторівневості та багатовекторності світу є комунікаційна взаємодія суб'єктів підприємницької діяльності.

Одним із беззаперечних науково-практичних тверджень актуальності і важливості проблеми комунікаційної взаємодії є факт признання за комунікацією доданої вартості бізнесу.

Ефективна комунікаційна взаємодія є наскрізною, вкрай необхідною для успішного управління та покращення виробничих економічних відносин. В сучасному світі ріст телекомунікацій, інформаційних технологій та зростаюча конкуренція і складність виробництва збільшили вагомість комунікації на підприємствах, незалежно від їх типу та виду.

На сучасному етапі розвитку українського ресторанного бізнесу характерне розширення та удосконалення форм і методів управління з використанням сучасних інформаційних систем на підприємствах ресторанної сфери. Інформаційні технології привнесли креатив, нові ідеї, інновації в ресторанний бізнес, що розширює комунікативні

можливості, створюючи міцну програмну підтримку і тим самим підвищуючи ефективність систем управління, розширюючи клієнтську базу і вирішуючи маркетингові питання.

Постановка проблеми. Впродовж багатьох століть комунікації та комунікативні процеси досліджувались багатьма вченими, як вітчизняними так і зарубіжними; проблеми комунікації XX.–XXI ст. висвітлюються в багатьох наукових працях, монографічних та дисертаційних дослідженнях. Теоретичні напрацювання унеможливають існування конкретного, загального визначення поняття комунікація. Її роками розглядають різноаспектно і представляють в різних визначеннях та підходах.

В 70-х роках XX ст. F. Dance у статті про поняття комунікації зафіксував 95 дефініцій і згрупував їх у 15 категорій [36].

Дослідниця Н. Walińska de Hackbeil у 1975 році написала докторську дисертацію «Поняття комунікація в американській теорії масової комунікації». В ній вона відобразила більше 200 трактувань і виокремила в них 18 значимих категорій [42].

Значний вклад в розробку проблем комунікацій внесли такі дослідники як Аристотель, Т. Goban-Klas, А. Б. Звіринців, Г. Почепцов, Ф. Шарков, Д. Дуцик та ін.

В таблиці 1 наведено різні підходи до трактувань авторів категорії «комунікація».

Аналізуючи дані трактування поняття «комунікація» важко і практично неможливо надати конкретне визначення. В різні часи та епохи під комунікацією розглядалися здавалось би різні речі, але всіх їх об'єднує процес спілкування та передача певної інформації.

Безпосередньо питаннями комунікативної політики і застосування інтегративного підходу до її формування присвячені праці таких вчених, як І. Ібрагімова, С. М. Ілляшенко, Л. Г. Багієва та ін..

В таблиці 2 зазначено найпоширеніші трактування поняття «комунікативна політика».

Питання управління комунікативною взаємодією висвітлені в працях О. М. Голубкової [9], М. Ю. Рюміна [25], П. В. Забеліна [13], Л. В. Батченко [4] та інших.

Не дивлячись на ґрунтовну наукову проробку досліджуваної проблеми в працях зазначених авторів основний фокус направлений на дослідження проблем комунікативної політики із загальногалузевої точки зору. Проблема специфіки комунікативної взаємодії підприємств сфери гостинності

ще недостатньо розроблена і виникає необхідність пошуку і розробки нових форм і методів управління комунікаціями в ресторанному бізнесі, удосконаленню систем комунікаційної взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Сучасний світ — це мережі суцільних комунікацій. Комунікаційні відносини мають місце на різних рівнях і в різних формах управлінсько-економічних систем підприємств.

В сучасній Україні у наявності зростання потенціалу інтернет-мереж і технологій, які докорінним чином змінили характер інформаційного обміну, рівня відкритості владних структур та бізнес діяльності, тощо. Трансформаційні процеси потребують пошуку і впровадження нових підходів, форм і методів ефективного управління складовими комунікативної політики в умовах кризових змін, обмежених ресурсів, загострення конкуренції.

Забезпечити конкурентоздатність бізнесу можливо тільки при наявності ефективної комунікативної політики, ув'язаної із загальною стратегією підприємства, основними інструментами маркетингу та функціональним спрямуванням бізнесу. Підприємства сфери гостинності повинні вибудувати чітку продуктивну комунікативну політику і забезпечити неперервність та ефективність комунікаційних процесів в бізнесі.

Таблиця 1

Підходи до трактувань категорії «комунікація»

Виокремив 3 аспекти комунікації: етос, патос і логос. «Етос — це репутація, причини, з яких вам можна в цьому питанні довіряти. Патос — це емоційний зв'язок зі слухачами, уміння переконати, що предмет розмови дійсно важливий для них. Логос мови звертається до розуму слухачів — від того ж кореня походить і слово «логіка»». [22]	Аристотель
«Комунікація як трансмісія (трансляція, передача) інформації, ідей, емоцій, умінь; комунікація як розуміння інших, коли ми й самі прагнемо, щоб нас зрозуміли (комунікація як порозуміння)» [39]	Т. Goban-Klas
«Комунікація — специфічний обмін інформацією, процес передачі емоційного та інтелектуального змісту» [15, с. 4]	А.Б. Звіринців
«Под коммуникацией мы будем понимать процессы перекодировки вербальной в невербальную и невербальной в вербальную сферы.» [24, с. 6]	Г. Почепцов
«Коммуникация чаще применяется в двух значениях: • путь сообщения, связь одного места с другим (например, транспортная коммуникация, подземные коммуникации); • общение, передача информации от человека (группы) к человеку (группе); специфическая форма их взаимодействия в процессе жизнедеятельности с помощью языка и других сигнальных форм связи.» [32, с. 9]	Ф. Шарков
«Комунікація: 1) універсальне, за якого комунікація розглядається як «спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу»; 2) технічне, тобто як «шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»; 3) біологічне, широко використовуване в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах тощо; 4) соціальне, за якого комунікація використовується «на позначення та для характеристики багаточисельних зв'язків та відносин, які виникають у людському суспільстві» [12]	Д. Дуцик

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами науковців

Таблиця 2

Найпоширеніші трактування поняття «комунікативна політика»

Трактування	Джерело
«Комунікативна політика спрямована на відкритість інформації, адекватна освіченість населення, забезпечує характер зворотних зв'язків, сприяє знайомству з участю громадян у державному управлінні в цілому, надає можливості для обоснованого управління та раціонального впливу на суспільність на державні рішення» [16].	І.Ібрагімова
«Комунікативна політика — процес розробки комплексів заходів щодо забезпечення ефективного взаємозабезпечення бізнесу-партнерів, організацій реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю та персональних продажів» [2, с. 416]	Л.Г. Барієв
Автор зазначає, що комунікативна політика — це певна сукупність засобів впливу та повідомлень, які підприємство використовує для інформування, переконання, нагадування про себе, свої товари та послуги для цільових сегментів ринку [17, с. 566].	С.М. Ілляшенко
Комунікативна політика визначається як «цілеспрямована діяльність підприємства зі встановлення та підтримання сприятливих ділових відносин з іншими підприємствами, громадськими та професійними об'єднаннями, групами громадян (зовнішня політика) та власним персоналом (внутрішня політика)» [18].	Комунікативна політика організації

Джерело: систематизовано авторами

Вирішення цих завдань покладається і на комунікативну політику, яка через свою гнучкість та адаптивність дозволить значно спростити, оптимізувати і прискорити цілий ряд специфічних для ресторанного бізнесу операцій і в цілому забезпечити ефективне функціонування підприємств ресторанної сфери в кризових умовах.

Сучасні інформаційні технології продовжують залишатися головним драйвером забезпечення економічного росту, ефективності процесів ресторанного бізнесу і умовою його модернізації. Модель інформаційних потоків в структурі ресторану утримує різні види інформації, в тому числі і про наявність необхідних за кількістю і якістю ресурсах, змін споживчого попиту, мейнстрім споживачів, щільність відвідувань ресторану, пропозиції послуг і їх ціна, рівень престижу, довіри у зацікавлених сторін та інше.

Автоматизація бізнес процесів суттєво допомагає вирішити дві важливі задачі для ресторану — пришвидшити бізнес-процеси і покращити якість обслуговування.

На сьогодні переважна частина гостей ресторанних закладів «приходить» із Інтернету, таким чином соціальні мережі стали продовженням закладу в Instagram, Facebook, Tik-Tok.

З розвитком Інтернету стали дієвими досягнення мети комунікативної політики цілий ряд нових інструментів, серед яких, наприклад месенджери та веб-сайти підприємств, які виступають центральним елементом комунікативної політики підприємства і основою системи комунікацій в Інтернеті.

Таким чином, процес формування комунікативної політики ресторанного закладу повинен

включати в себе сукупність всіх форм комунікацій закладу із зацікавленими сторонами. Висхідна точка формування комунікативної політики пов'язана із життєвим циклом ресторанного бізнесу. В залежності від фази життєвого циклу підприємства ресторанного сектору приймаються рішення відносно або розробки (формування) нової, або певної доробки і оновлення існуючої комунікативної політики у зв'язку із зростанням і вимогами ринку комунікацій. Разом з тим, навіть, розроблена належним чином комунікативна політика не може залишатися незмінною тривалий час, особливо в часи постійних змін і кризових ситуацій.

Враховуючи стан галузі сектора ресторанних послуг внутрішніх можливостей підприємства та його уразливість до зовнішніх викликів, до можливих змін економічної ситуації, можна констатувати, що формування і здійснення комунікативної політики має певні особливості, специфіку в контексті діяльності підприємства ресторанного бізнесу. До певних особливостей можна віднести той факт, що окрім традиційних каналів маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання збуту, прямі продажі) комунікативна політика повинна фокусуватися на інших, важливих для ресторанного бізнесу каналах комунікації — концепції, ціноутворення, місця розташування закладів, поведінкових паттернах, поп-культурі сучасної молоді, яка формує завтрашнього споживача послуг, комунікаційних орієнтирах підприємства, тощо.

У зв'язку із цим при розробці проекту комунікативної політики ресторану необхідну приділити увагу всім елементам комунікаційного процесу, які в різний спосіб доносять інформацію про заклад і його послуги до споживачів. Нівелювання

навіть одним із елементів порушує комунікаційний баланс і може негативно вплинути на всі зусилля по формуванню комунікативної політики.

Виходячи із вищезазначеного пропонуємо концептуальний погляд, алгоритм формування комунікативної політики через призму функціонального її призначення: соціально-комунікативного об'єднуючого, освітнього (навчального), економічного продукування, просування (промоушен), оціночно-прогнозного та управлінсько-стратегічного.

В межах зазначеного переліку функціонального призначення доречно виділити етапи формування комунікативної політики підприємства сфери ресторанного бізнесу.

Перш ніж починати розробляти комунікативну політику, доречно виявити та проаналізувати проблеми підприємства, які впливають на комунікаційну взаємодію. Фактори можуть бути різноманітні, починаючи від розміру компанії, кількості ресурсів і завершуючи культурними відмінностями.

Традиційно алгоритм щодо розробки певної проблеми слід розпочинати з аналізу сучасної ринкової ситуації. Це є важливий етап для розробки алгоритму комунікативної політики. Аналіз ринкової ситуації дозволить виявити основні потреби і очікування усіх зацікавлених сторін галузі (підприємства) і зрозуміти, які є ризики і загрози, які у підприємства є потенційні можливості.

Український ринок в сфері гостинності, що включає в себе ресторанне господарство, відрізняється високою ризикованістю та соціальною відповідальністю. Як відомо, сфера гостинності завжди знаходиться у постійній конкурентній боротьбі, стимулює свій розвиток, впроваджує інновації та експериментує. Загалом, рівень розвитку ресторанного бізнесу в економіці кожної країни є одним із показників рівня якості життя населення у державі в цілому. Тому ця ніша одночасно є дуже привабливою для підприємців і дуже ризикованою, адже на неї покладено достатньо вагому і велику відповідальність.

За даними Forbes.ua на кінець 2020 року, кількість закладів ресторанного господарства і України зменшилась на 3850 одиниць. На початок 2021-го працювали 14 786 ресторанів, кафе та барів. Тоді як на початку 2020-го в Україні працювали 18 636 закладів. Об'єм ресторанного ринку скоротився за 2020 рік майже на 30% і склав 14,1 млрд грн. Ресторанний ринок втратив майже 6 млрд грн [38].

Основні причини закриття закладів — кілька локдаунів, карантинні обмеження ресторанного бізнесу та відсутність іноземних туристів.

Така тенденція свідчить про великі ризики щодо діяльності в даному секторі економіки, про велику конкуренцію і про залежність від світової ринкової ситуації.

Зважаючи на ринкову ситуацію в сфері гостинності, глобальні проблеми, світові кризи та постійну конкуренцію, успіх бізнесу в певній мірі залежить і від його здатності проводити ефективну комунікативну політику.

Результативний зв'язок між бізнесом і споживачем — ключовий елемент успішного і довготривалого функціонування будь-якої компанії.

На підприємстві є безліч способів комунікації, як всередині, так і за межами підприємства. Чим швидше компанія зростає, тим необхідніше краще регулювати ці канали в інтересах бізнесу. Політика і процедури комунікації повинні бути викладені точно і зрозуміло для всіх працівників. Варто розглядати окремо внутрішню і зовнішню комунікацію підприємства, так як вони різняться підходами і засобами комунікаційної взаємодії.

Оскільки внутрішня комунікативна політика фокусується на персоналі, бізнес-процесах підприємства, вона має бути доступною, зрозумілою та об'єднуючою. Також важливо, щоб всі працівники були повідомлені про комунікативну політику та про майбутні її зміни.

Визначаючи основні елементи комунікативної політики підприємству слід враховувати існуючі правила та вже наявну політику підприємства і проблеми комунікативної взаємодії. Варто підтримувати уже існуючі цінності та культуру підприємства, а також дотримуватись нормативних вимог — це один із основних пріоритетів при створенні принципів комунікації. Ці правила повинні бути зазначені і викладені працівникам ще до початку впровадження комунікативної політики на підприємстві, аби запобігти непорозуміння на робочих місцях через неправильні способи спілкування між працівниками.

Слід відзначити, що зовнішнє комунікаційне середовище суттєво впливає на комунікаційну взаємодію підприємства і вимагає від управлінської системи задіяти найбільш ефективні засоби та методи, протистояння поширенню небажаної інформації, заради репутації, бренду бізнесу.

Одне із основних функціональних спрямувань комунікативної політики — є соціально-комунікативне об'єднуюче. Воно має на меті об'єднати усіх зацікавлених сторін заради досягнення спільної мети — успішного функціонування підприємства та задоволення власних цілей і потреб щодо своєї діяльності на даному підприємстві.

Тому наступним етапом формування алгоритму є об'єднання груп зацікавлених сторін. Цей етап є надзвичайно важливим, адже закладає фундамент ефективної інформаційної взаємодії.

На підприємстві доцільно провести опитування персоналу щодо месенджерів, яким вони надають перевагу і обрати найбільш зручний додаток для передачі інформації. Обрана платформа для зв'язку з персоналом дозволить об'єднати різні канали зв'язку.

Провівши опитування серед усіх працівників, варто обрати найбільш оптимальний та зручний варіант платформи для обміну інформацією. Досить доречним буде обрати один із наступних додатків: Telegram чи What's Up. На даний момент ці дві платформи є найзрозумілішими та найпростішими стосовно передачі інформації як текстової так і документів, файлів та ін. Ці додатки доступні на будь-якому пристрої і будуть слугувати основною платформою для передачі інформації.

Наступним важливим функціональним призначенням комунікативної політики є — освітнє (навчальне).

Напряму продуктивність бізнес діяльності залежить від освіченості персоналу, тому важливо проводити постійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу, відстежувати збалансованість основних посадових інструкцій та обов'язків певної категорії працівників задля досягнення продуктивної комунікативної взаємодії,

Наступним етапом є формування системи підготовки персоналу у відповідності до сучасних викликів бізнесу.

«У вас не може бути продуктивного, зацікавленого персоналу без виняткової підготовки, яка виходить далеко за межі адаптації, обслуговування споживачів та дотримання нормативних вимог», — зазначає Lucy Suros, президент платформи віртуального навчання Articulate. «Навчання покращує те, як люди ставляться до себе та один одному і ростуть як люди, навіть якщо вони виконують свої основні посадові обов'язки» [41]. Забезпечення співробітників постійним навчанням — прибуткове вкладення для підприємства: співробітники працюють більш продуктивно і з меншою ймовірністю почуватимуться відстороненими від загального результату бізнесу.

Постійна продуктивність — ключовий елемент для надання якісних послуг і продукту та для отримання ефективності.

Ціль бути продуктивним — служить натхненням до підвищення професіоналізму. Це також дає їм можливість бути креативними та

генерувати нові бізнес ідеї щодо асортименту основних послуг, додаткових послуг в закладі, генерацію нових маркетингових інструментів та ін...

Одним із факторів, який відображає ефективність комунікації є стабільність кадрів. Якщо комунікація на підприємстві є результативною та доречною — буде менша плинність кадрів. Вагомий відсоток працівників лишають підприємство через незадовільну комунікаційну взаємодію.

Вищезазначене на пряму впливає на наступний етап — мотивація персоналу. Чим успішнішою буде мотивація — тим більшою буде продуктивність праці і якість комунікації.

Наступний етап також є одним із основних, так як його призначення — виявлення цільової аудиторії через проведення сегментації ринку послуг.

Правильна сегментація ринку допоможе визначити та краще зрозуміти цільову аудиторію та потенційного і ідеального споживача послуг закладу.

Сегментацію ринку зазвичай починають з наступних кроків:

Ставлять запитання «Чи є потреба у вашому продукті/послугі? Ринок великий чи малий?» Аналізуючи ринок ресторанних послуг та роздрібної торгівлі, можна стверджувати, що зараз дуже популярним є формат кав'ярень з можливістю почитати книгу, попрацювати за ноутбуком, провести зустрічі. Великим плюсом якщо заклад буде мати свою унікальну торгову пропозицію (УТП).

Найкраще для сегментації ринку використовувати якийсь показник і на його основі міксувати його з іншими.

Можна зробити попереднє опитування щодо вподобань потенційних споживачів; ставити запитання, що стосуються обраного сегменту і використовувати комбінацію кількісних запитань та якісних.

Проаналізувати дослідження, виділити які сегменти майбутніх споживачів найбільше відповідають цінностям, візії та місії, бренду підприємства.

Наступний крок — тестування результатів в процесі діяльності.

Сегментацію ринку доречно проводити за представленою класифікацією, яка складена авторами і подана в таблиці 3.

Аналіз сегментації ринку дозволить підприємству використати стратегію диференційованого маркетингу.

Вона передбачає орієнтацію одразу на декілька різних сегментів ринку, сукупність яких складає цільовий ринок. Для кожного з сегментів слід буде розробити окремий комплекс маркетингу, який враховує специфіку споживачьких запитів.

Таблиця 3

Класифікація сегментації ринку сфери гостинності

1. Демографічна сегментація:	
Вік	19–34
Стать	жінки, чоловіки
Дохід	переважно споживачі із середнім доходом
2. Психологічна сегментація:	
Особистісні риси	Комунікабельні, прогресивні, творчі, відкриті до нового, постійно у потоці подій.
Захоплення	Люблять атмосферні заклади, читають у громадських місцях, сорти винограду, колекціонують вина світу.
Життєві цілі	Жити у моменті, отримувати найкраще від звичайних, простих речей, постійно розвиватися.
Цінності	Саморозвиток, свобода, ком'юніті, смачна їжа та вино як спосіб зупинки від потоку подій.
Переконання	Вірять у силу комунікації, знають що звичайний келих вина увечері може допомогти у великому потоці робіт,
Спосіб життя	Переважно закінчили університет, працюють у різних сферах. Є значний відсоток фрілансерів.
3. Поведінкова сегментація:	
Споживчі звички	Споживають якісні продукти та послуги, для них цінна=якість.
Купівельні звички	Купують каву, вино, десерти; часто придбають додому пляшку вина.
Взаємодія з нашим брендом (закладом/магазини)	Стежать за нашими сторінками в соціальних мережах, відмічають нас на своїх сторінках, роблять репости цікавих та інформативних постів (наших) собі на сторінки, відвідують наш сайт, де можна зробити замовлення додому або дізнатись про майбутні новини.
4. Географічна:	
Країна	Україна
Місто	Київ
Район	Печерський, Голосіївський можна цілитись на аудиторію ближніх районів також.

Джерело: складено авторами за матеріалами наукових досліджень вчених

Для того, аби рівень аналізу цільової аудиторії був найбільш досконалим, слід зібрати дані про цільові аудиторії конкурентів. Потрібно знайти певні групи для включення в свій план дослідження аудиторії і маркетингу. Це корисно з двох причин: по-перше, ви і ваші прямі конкуренти націлені на одну і ту ж споживчу аудиторію, по-друге, враховуючи характеристики цільової аудиторії конкурентів, ви зможете порівняти і оцінити свою перевагу перед конкурентами і уточнити свою тактику націлювання на певний аудиторний сегмент.

Після сегментації ринку доречно сформулювати портрет вашого цільового споживача. Тому наступним етапом буде проведення так званого процесу по вивченню цільової аудиторії. Потрібно задіяти певні засоби, які орієнтовані на аналіз цільового сегменту. Це можуть бути засоби масової інформації, рейтинги відомих ресторанних журналів, соціальні мережі, а також маркетингова аналітична інформація:

Медіа-комплекти від видавців дають чітке уявлення про тих сегментах аудиторії, яких вони досягають. Їх можна розбити за посадами, рівнем

доходу або захопленням, в залежності від бренду. Вибираючи, куди вкладати рекламні гроші, маркетологи повинні переконатися, що вторинна аудиторія не включена в ці підсумкові значення. Наприклад, журнали часто передають друзям і родичам. Такий тривалий термін придатності вигідний маркетологам, але не повинен враховуватися при прийнятті рішення про те, де купувати, оскільки вони є приблизними. Використовуйте платних передплатників при прийнятті рішень або узгодженні вартості.

Рейтинги відомих ресторанних журналів. Використовуючи статистичні вибірки, видання може передбачити, скільки зацікавлених осіб читають певний журнал.

Соціальні мережі. Соціальні мережі дозволяють націлювати реклами на різні демографічні дані та інтереси. Хоча аудиторія може бути дуже точною, різні демографічні групи споживають медіа по-різному. Деякі користувачі можуть бути не сприйнятливими до реклами закладу на Facebook, але можуть реагувати більш позитивно в Instagram. Також важливо виміряти ефективність різних

типів реклами на цих платформах — наприклад, медійної та нативної. Протестуйте різні платформи, щоб побачити, що призводить до результатів.

Платформи маркетингової аналітики, такі як платформа маркетингових вимірювань і атрибуції, можуть допомогти вам визначити, які канали часто відвідують ваші цільові аудиторії, або заклади, куди вони ходять у вихідні. При виборі досліджуйте, як ці заклади визначають, як охопити цільову аудиторію. Чи використовують вони застарілі дані або підтримують партнерські відносини із засобами масової інформації?

Подальший етап — розробка комунікативного звернення. Комунікативне звернення — це свого роду повідомлення, меседж, який бізнес хоче донести до свого споживача. Воно розробляється з урахуванням цінностей та цілей підприємства і має на меті залучити якомога більше аудиторії. Від ефективності і дієвості комунікативного звернення в певній мірі буде залежати і функція просування (промоушен).

Існує два основні типи комунікативних звернень. Перший — раціональний. Таке звернення спонукає споживачів через використання причин, фактів та інформації, які відповідають потребам пізнання та існування людини. Він має на меті переконати аудиторію, що цей продукт чи послуга можуть задовольнити їх потреби. Тому раціональне звернення, як правило, містить інформацію про ціни, атрибути, конкурентну перевагу, популярність продукту.

Другий тип — емоційний. Тут задіюють почуття та емоції, враховуються соціальні та психологічні потреби споживачів. Як стверджував Agres, S.J, автор праці «Emotion in advertising: an agency point of view», емоційна привабливість корисна, коли раціональна привабливість стає менш цікавою або коли складно знайти причини для диференціації продуктів чи послуг. Таким чином, емоційна привабливість є більш сприятливою, оскільки впливає на почуття споживачів. Ці почуття класифікуються на позитивні та негативні, оскільки обидва можуть також спричинити реакцію споживачів. Позитивні емоційні заклики включають гумор, любов, гордість, радість, щастя тощо, тоді як негативні — використання почуття провини, страх, гнів, збентеження [35].

Окрім змісту комунікативного звернення велике значення має платформа, на якій цей процес відбувається. Це і є наступним етапом розробки комунікативної політики. Ваш меседж може бути досконалим, але при неправильному виборі платформи для передачі комунікативного

звернення — є значний ризик зазнати невдачі. Тому при аналізі ринкової ситуації, при сегментації ринку, слід чітко розуміти свою цільову аудиторію і як з нею зв'язатись, на якій платформі.

Ресторани із постійною присутністю у соціальних мережах у рамках свого маркетингового плану є кращими, а в конкурентній галузі ігнорування соціальних мереж — це є неправильним рішенням.

Соціальні мережі допомагають стати ще більш близьким до свого споживача. Покажіть своєму споживачеві не тільки зал, але і кухню, познайомте з найкращими стравами та способами їх приготування вдома. Показуйте на своєму аккаунті своїх працівників, знайомтеся зі своєю аудиторією та ставайте ближчими. Показ ваших радісних співробітників також дає більші репутації — залучені співробітники багато говорять про бізнес, а прихильники обов'язково звертають на це увагу. Комунікація це не лише про фізичний контакт, але і про емоційний зв'язок.

Ваше комунікативне звернення вимагатиме не лише креативних ідей, але і певного бюджету. Тому ще одним важливим етапом є — формування бюджету на рекламні звернення. Формування рекламного бюджету допомагає визначити аудиторію підприємства і способи залучення потенційних споживачів. Оскільки витрати на рекламу можна віднести до поточних витрат, ефективність заходів відстежувати досить просто. Однак специфіка ринку, що залежить, наприклад, від сезонності, може затримувати зворотний зв'язок від досліджуваних фінансових ресурсів. Отже, ці витрати можна віднести до категорії довгострокових капітальних вкладень. Як і інші інвестиції, витрати на рекламу повинні мати чітке фінансове вираження, щоб ефект від проведених рекламних кампаній був еквівалентний інвестиційним вкладенням.

Формування бюджету на рекламні кампанії базується на принципі доцільного витрачання фінансових ресурсів. Великі витрати не завжди можуть привести до бажаного результату, якщо результативність вкладень не прорахована. Тому підходячи до виділення рекламного бюджету необхідно брати до уваги досвід попередніх рекламних інтеграцій і специфіки підприємства, з огляду на креативний потенціал, відповідальної особи.

Заключний етап — це контроль та відслідковування ефективності комунікативної політики. Завдання управління — забезпечити ретельний моніторинг, оцінку та контроль комунікативної політики. Типові заходи контролю включають в себе встановлення стандартів продуктивності,

оцінку фактичних показників у порівнянні зі стандартами і, якщо відхилення неприпустимі, прийняття коригувальних дій. Планування можна розглядати як цикл, який починається з чітких цілей, які визначають, що бізнес має намір досягти, і закінчується механізмом зворотного зв'язку, щоб можна було оцінити цілі, можна зробити коригувальні дії (якщо є відхилення від планів), і організація може здійснювати контроль за використанням ресурсів.

Оцінка ефективності застосування алгоритму комунікативної політики дозволить визначити доцільність її етапів за функціональним призначенням, а також переконатись в реалізації цілей комунікативної політики підприємства. Оцінку результативності заданого алгоритму, пропонуємо співставляти із такими параметрами:

- взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками щодо спільних цілей у діяльності підприємства (покращилось чи погіршилось);
- ефективність та рентабельність комунікативного звернення у соціальних мережах (зіставлення витрат на комунікативне звернення з отриманим прибутком за період його проведення);
- відповідність запланованого управлінсько-стратегічного результату — реальному за поточний період (чи досягнуто підприємством поставлені задачі та цілі за поточний період).

Формування алгоритму комунікативної політики для підприємства ресторанного бізнесу дотримувалось суто концептуальних норм. Алгоритм комунікативної політики для підприємств ресторанної сфери загалом в заданому форматі є адаптивним, гнучким, комплексним з урахуванням зростаючих нових факторів впливу на ефективність життєздатності концепції. Алгоритм

комунікативної політики ґрунтується на врахуванні важливих наукових досягнень в дослідженні проблеми та може бути використаний реальним бізнесом для вирішення практичних завдань підвищення ефективності бізнес діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. За результатами дослідження проблеми формування алгоритму комунікативної політики підприємств ресторанної сфери можна зробити наступні висновки:

1. Комунікаційна система підприємства має багатоаспектний характер через інформаційно-комунікаційну взаємодію між ресторанним бізнесом і широким колом зацікавлених сторін.
2. Комунікаційна система підприємства розглядається як компонента стратегічного потенціалу підприємства, яка впливає на його розвиток.
3. Розширено уявлення про функціональне призначення комунікативної політики з виокремленням ключових для сервісної галузі параметрів комунікативної системи.
4. Алгоритм комунікативної політики для підприємств ресторанного бізнесу повинен бути життєздатним, мати гнучкий адаптивний формат, ґрунтуватися на важливих наукових досягненнях дослідження даної проблеми та мати фокус практичного спрямування.
5. Проблема в рамках заданого формату дослідження підкреслила зростання актуальності, недостатнього впровадження в сферу ресторанного бізнесу новітніх наукових розробок щодо формування ефективної комунікативної політики та зацентрувала увагу на необхідності подальшого наукового дослідження через цілу низку особливих чинників ресторанної справи, які суттєво впливають на ефективність бізнес процесів підприємства.

Література

1. Арендт Х. Між минулим і майбутнім. Пер. з англ. Вілен Черняк. Київ: Дух і літера, 2002. 321 с.
2. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 736 с.
3. Бакулев Г. П. Массовая коммуникация: Западные теории и концепции. Москва: Аспект Пресс, 2005. 176 с.
4. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. Київ Ліра-К, 2017.
5. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ: ВЦ «Академія». 2009. 376 с.
6. Беспалов І. Філософія і комунікація Риму. Вісник Львівського університету. Серія «Філософ.-політолог. Студії», Випуск 21. Львів: Видавництво Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. С. 15–16.
7. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 285 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2006. 717 с.
9. Голубкова О. М. Методика оцінки ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій. Актуальні проблеми розвитку реклами в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (Харків, 14–15 квітня, 2004 р.). Харків: Студцентр, 2004. С. 37–42.

10. Денисенко В. Політична інтеракція в контексті комунікативної раціональності. Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії, 2013. Вип. 3. С. 63–76.
11. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця. Одеса: Астропринт, 2005. 279 с.
12. Дуцик Д. Р. Політична журналістика. Київ: Вид. Дім «Києво-Могилянська акад.», 2005. 138 с.
13. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
14. Задворна К. В. Політична комунікація крізь призму поглядів Брайана Мак-Нейра. Наукові записки [Укр. акад. друкарства]. Серія: Соціальні комунікації. 2015. № 2. С. 55–65.
15. Звіринців А. Б. Комунікаційний менеджмент: Робоча книга менеджера PR. Санкт-Петербург: СОЮЗ, 1997. 288 с.
16. Ібрагімова І. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень. Вісн. УАДУ, 2000. № 3. С. 442–448.
17. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації. Суми: ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. 621 с.
18. Комунікативна політика організації. URL: <https://studfile.net/preview/5043857/page:15>
19. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
20. Ларка М. І., Лісовські Г. О. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 22 (995). С. 168–174.
21. Лассвелл Г. Структура и функции коммуникации в обществе. Массовая коммуникация и общество: Введение в теорию и исследования / нац. фонд подгот. кадров, Центр социол. образования Ин-та социологии РАН. Москва: Аванти Плюс, 2004. С. 131–138.
22. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: Становление человека печатающего. Пер. И. О. Тюриной. Москва: Академический Проект: Фонд «Мир», 2005. 496 с.
23. Митко А. М. Інформаційна демократія: реалії та виклики часу. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 400 с.
24. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 1999. 308 с.
25. Рюмін М. Ю. Маркетинговые коммуникации как основа организации предпринимательской деятельности в информационном обществе: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Москва, 2001 234 с.
26. Тарасенко С. М. Теоретичні моделі міжособистісного спілкування у формуванні комунікативної культури особистості. Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка. 2009. Вип. 49. С. 85–88.
27. Три елемента комунікації за Арістотелем. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/>
28. Фінклер Ю. Мас-медіа та влада: технологія взаємин. Львів: Аз-Арт, 2003. 212 с.
29. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. Санкт-Петербург: Наука, 2000. 389 с.
30. Хлистун Г. Ю. Етика засобів масової інформації в сучасних політичних процесах: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.03. Київ: 2005. 20 с.
31. Чайка І. Ю. Формування концепції соціальної комунікації в історії філософської та наукової думки. Гілея: науковий вісник. 2010. № 38. С. 87–92.
32. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. Москва: ИД «Социальные отношения», Изд-во «Перспектива», 2003. 248 с.
33. Широких О. В. Моделі комунікаційного процесу. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Філологія. Соціальні комунікації». 2012. Т. 25 (64), № 1, ч. 1. С. 199–203.
34. Якобсон Р. Лингвистика и поэтика. Структурализм: «за» и «против». Москва: 1975. С. 193–230.
35. Agres S. J. Emotion in Advertising: Theoretical and Practical Explorations. 1991. 383 p.
36. Dance F. The Concept of Communication. Journal of Communication. 1970. № 20. P. 201–210.
37. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>.
38. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/>
39. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 s.
40. Managing Organizational Politics: A Communication Toolbox. URL: <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/managing-organizational-politics-a-communication-toolbox/>
41. Suros Lucy. URL: <https://www.linkedin.com/in/lucysuros>

42. Walinska de Hackbeil H. Pojecie “komunikacja” w amerykanskiej teorii komunikacji społecznej. Uniwersytet Wroclawski, 1975.

References

1. Arendt Kh. Mizh mynulym i majbutnim. Per. z anghl. Vilen Chernjak. Kyjiv: Dukh i litera, 2002. 321 s.
2. Bagiev G. L. Tarasevich V. M., Ann Kh. Marketing. Sankt-Peterburg: Piter, 2006. 736 s.
3. Bakulev G. P. Massovaya kommunikatsiya: Zapadnye teorii i kontseptsii. Moskva: Aspekt Press, 2005. 176 s.
4. Batchenko L. V., Bondar I. S., Rusavska V. A. Biznes-komunikacii v mizhnarodnomu menedzhment. Navchalnyj posibnyk. Kyjiv Lira-K, 2017.
5. Bacevych F. S. Osnovy komunikatyvnoji linghivistyky. Kyjiv: VC “Akademija”. 2009. 376 s.
6. Bepalov I. Filosofija i komunikacija Rymu. Visnyk Ljvivs'kogho universytetu. Serija “Filos.-politologh. Studiji”, Vypusk 21. Ljviv: Vydavnytstvo Ljvivs'kij nacionalnij universytet imeni Ivana Franka, 2018. S. 15–16.
7. Gavra D. P. Osnovy teorii kommunikatsii. Sankt-Peterburg: Piter, 2011. 285 s.
8. Gharkavenko S. S. Marketyng. Kyjiv: Libra, 2006. 717 s.
9. Gholubkova O. M. Metodyka ocinky efektyvnosti integhrovanykh marketyngovykh komunikacij. Aktualni problemy rozvytku reklamy v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., (Kharkiv, 14–15 kvitnja, 2004 r.). Kharkiv: Studcentr, 2004. S. 37–42.
10. Denysenko V. Politychna interakcija v konteksti komunikatyvnoji racionalnosti. Visnyk Ljvivs'kogho universytetu. Serija: Filosofs'ko-politologhichni studiji, 2013. Vyp. 3. S. 63–76.
11. Draghomjrecjka N. M. Teoretychnyj analiz komunikatyvnoji dijalnosti derzhavnogho sluzhbovcja. Odesa: Astroprynt, 2005. 279 s.
12. Ducyk D. R. Politychna zhurnalistyka. Kyjiv: Vyd. Dim “Kyjevo-Moghyljansjka akad.”, 2005. 138 s.
13. Zabelin P. V., Moiseeva N. K. Osnovy strategicheskogo upravleniya. Moskva: Informatsionno-vnedrencheskiy tsentr “Marketing”, 1998.
14. Zadborna K. V. Politychna komunikacija krizj pryzmu pohljadiv Braj'ana Mak-Nejra. Naukovi zapysky [Ukr. akad. drukarstva]. Serija: Socialni komunikacii. 2015. # 2. S. 55–65.
15. Zvirynciv A. B. Komunikacijnyj menedzhment: Robocha knygha menedzhera PR. Sankt-Peterburgh: SOJuZ, 1997. 288 s.
16. Ibraghimova I. Tekhnologhija informacijnoji vzajemodiji v procesi pryjnattja rishenj. Visn. UADU. 2000. # 3. S. 442–448.
17. Illjashenko S. M. Marketyng. Menedzhment. Innovacii. Sumy: TOV Drukars'kij dim “Papirus”, 2010. 621 s.
18. Komunikatyvna polityka orghanizacii. URL: <https://studfile.net/preview/5043857/page:15>
19. Kustovs'ka O. V. Metodologhija systemnogho pidkhotu ta naukovykh doslidzenj. Ternopilj: Ekonomichna dumka, 2005. 124 s.
20. Larka M. I., Lisovs'ki Gh. O. Analiz finansovogho stanu pidpryjemstva jak zasib pidvyshhennja efektyvnosti jogho dijalnosti. Visnyk NTU “KhPI”. Serija “Tekhnichnyj proghres i efektyvnistj vyrobnytva”. Kharkiv: NTU “KhPI”. 2013. # 22 (995). S. 168–174.
21. Lassvell G. Struktura i funktsii kommunikatsii v obshchestve. Massovaya kommunikatsiya i obshchestvo: Vvedenie v teoriyu i issledovaniya / nats. fond podgot. kadrov, Tsentr sotsiol. obrazovaniya In-ta sotsiologii RAN. Moskva: Avanti Plyus, 2004. S. 131–138.
22. Maklyuen M. Galaktika Gutenberga: Stanovlenie cheloveka pechatayushchego. Per. I. O. Tyurinoy. Moskva: Akademicheskij Proekt: Fond “Mir”, 2005. 496 s.
23. Mytko A. M. Informacijna demokratija: realiji ta vyklyky chasu. Lucjk: Vezha-Druk, 2014. 400 s.
24. Pohepcov Gh. Gh. Teorija komunikacii. Kyjiv: Vydavnychij centr “Kyjivs'kij universytet”, 1999. 308 s.
25. Ryumin M. Yu. Marketingovyje kommunikatsii kak osnova organizatsii predprinimatelskoy deyatel'nosti v informatsionnom obshchestve: Dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05: Moskva, 2001 234 s.
26. Tarasenko S. M. Teoretychni modeli mizhosobystisnogho spilkuwannja u formuvanni komunikatyvnoji kuljturny osobystosti. Visnyk Zhytomyrs'kogho derzhavnogho universytetu im. I. Franka. 2009. Vyp. 49. S. 85–88.
27. Try elementa komunikacii za Aristotelem. URL: <https://staff-capital.com/komunikaczja-za-aristotelem/>
28. Finkler Ju. Mas-media ta vlada: tekhnologhija vzajemyn. Ljviv: Az-Art, 2003. 212 s.
29. Khabermas Yu. Moralnoe soznanie i kommunikativnoe deystvie. Sankt-Peterburg: Nauka, 2000. 389 s.
30. Khlystun Gh. Ju. Etyka zasobiv masovoji informacii v suchasnykh politychnykh procesakh: avtoref. dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.03. Kyjiv: 2005. 20 s.

31. Chajka I. Ju. Formuvannja koncepciji socialjnoji komunikaciji v istoriji filosofsjkoji ta naukovoji dumky. Ghileja: naukovyj visnyk. 2010. # 38. S. 87–92.
32. Sharkov F. I. Osnovy teorii komunikatsii. Moskva: ID “Sotsialnye otnosheniya”, Izd-vo “Perspektiva”, 2003. 248 s.
33. Shyrokykh O. V. Modeli komunikacijnogho procesu. Vcheni zapysky Tavrijsjkogho nacionaljnogho universytetu im. V. I. Vernadsjkogho. Serija “Filologhija. Socialjni komunikaciji”. 2012. T. 25 (64), # 1, ch. 1. S. 199–203.
34. Yakobson R. Lingvistika i poetika. Strukturalizm: “za” i “protiv”. Moskva: 1975. S. 193–230.
35. Agres S. J. Emotion in Advertising: Theoretical and Practical Explorations. 1991. 383 p.
36. Dance F. The Concept of Communication. Journal of Communication. 1970. № 20. P. 201–210.
37. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>
38. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/>
39. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 s.
40. Managing Organizational Politics: A Communication Toolbox. URL: <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/managing-organizational-politics-a-communication-toolbox/>
41. Suros Lucy. URL: <https://www.linkedin.com/in/lucysuros>
42. Walinska de Hackbeil H. Pojecie “komunikacja” w amerykanskiej teorii komunikacji społecznej. Uniwersytet Wroclawski, 1975.

Лорві Ірина Федорівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

Луцький національний технічний університет

Лорви Ирина Федоровна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры маркетинга

Луцкий национальный технический университет

Lorvi Iryna

PhD of Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Marketing Department

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0001-6713-5338

Морохова Валентина Олександрівна

кандидат економічних наук, професор,

завідувач кафедри маркетингу

Луцький національний технічний університет

Морохова Валентина Александровна

кандидат экономических наук, профессор,

заведующий кафедрой маркетинга

Луцкий национальный технический университет

Morokhova Valentyna

PhD of Economics, Professor,

Head of the Department of Marketing

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0001-9246-7633

Бойко Ольга Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

Луцький національний технічний університет

Бойко Ольга Викторовна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры маркетинга

Луцкий национальный технический университет

Boyko Olga

PhD of Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Marketing Department

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0001-7153-5617

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7652

**СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS OF A TRADE ENTERPRISE

Анотація. У статті досліджено підходи до розуміння маркетингових комунікацій та охарактеризовано маркетингові комунікаційні інструменти. Маркетингові комунікації слід розглядати у двох аспектах: традиційного маркетингу (сукупність інструментів, які впливають на кінцевого споживача в процесі прийняття ним рішення про купівлю та спонукають його до дії) та маркетингу відносин (основна увага спрямовується на процес налагодження партнерських довгострокових відносин між усіма учасниками маркетингової діяльності).

В результаті детального аналізу підходів до визначення сутності маркетингових комунікацій визначено, маркетингові комунікації – це формування та підтримка партнерських відносин між підприємством (виробником) та цільовими групами споживачів (індивідуальні споживачі, постачальники, посередники) через традиційні та інтерактивні канали поширення інформації про підприємство та його товари (послуги).

Охарактеризовано канали поширення рекламних повідомлень торговельними підприємствами та досліджено класифікацію інструментів ATL, BTL та TTL комунікацій.

Досліджено динаміку медійного ринку України за 2017–2020 роки та визначено зростання ролі інтернет реклами. На основі проведених досліджень запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності системи маркетингових комунікацій торговельних підприємств.

Ключові слова: маркетингові комунікації, інтернет-реклама, канали поширення реклами, медійний ринок.

Аннотация. В статье исследованы подходы к пониманию маркетинговых коммуникаций и охарактеризованы маркетинговые коммуникационные инструменты. Маркетинговые коммуникации следует рассматривать в двух аспектах: традиционного маркетинга (совокупность инструментов, влияющих на конечного потребителя в процессе принятия им решения о покупке и побуждающих его к действию) и маркетинга отношений (основное внимание уделяется процессу налаживания партнерских долгосрочных отношений между всеми участниками маркетинговой деятельности).

В результате детального анализа подходов к определению сущности маркетинговых коммуникаций определено, маркетинговые коммуникации – это формирование и поддержка партнерских отношений между предприятием (производителем) и целевыми группами потребителей (индивидуальные потребители, поставщики, посредники) через традиционные и интерактивные каналы распространения информации о предприятии и его товарах. (услуги).

Охарактеризованы каналы распространения рекламных сообщений торговыми предприятиями и исследована классификация инструментов ATL, BTL и TTL коммуникаций.

Исследована динамика медийного рынка Украины за 2017–2020 годы и определен рост роли интернет рекламы. На основе проведенных исследований предложены рекомендации по повышению эффективности системы маркетинговых коммуникаций торговых предприятий.

Ключевые слова: рекламные коммуникации, интернет-реклама, каналы распространения рекламы, медийный рынок.

Summary. The article explores approaches to understanding marketing communications and describes marketing communication tools. Marketing communications should be considered in two aspects: traditional marketing (a set of tools that affect the end consumer in the process of making a purchase decision and motivate him to action) and relationship marketing (focusing on the process of establishing long-term partnerships between all participants in marketing).

As a result of a detailed analysis of approaches to defining the essence of marketing communications, marketing communications is the formation and maintenance of partnerships between the company (manufacturer) and target groups of consumers (individual consumers, suppliers, intermediaries) through traditional and interactive channels of information about the company and its products. (services).

The channels of distribution of advertising messages by trade enterprises are characterized and the classification of ATL, BTL and TTL communication tools is investigated.

The dynamics of the media market of Ukraine for 2017–2020 is studied and the growth of the role of Internet advertising is determined. On the basis of the conducted researches recommendations on increase of efficiency of system of marketing communications of the trading enterprises are offered.

Key words: marketing communications, Internet advertising, advertising distribution channels, media market.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Маркетингові комунікації торговельних підприємств як складова комплексної системи формування цінності для кінцевого споживача потребують більш детального дослідження та є досить актуальними у розрізі поєднання інструментів онлайн-торгівлі та каналами маркетингових комунікацій, які застосовують у секторі традиційної роздрібної торгівлі оффлайн. Формування даної системи при цьому визначається виходячи з розширенням процесів інформатизації суспільства, активнішого залучення цільової аудиторії до комунікативних процесів підприємств роздрібної торгівлі в інтерактивному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування системи маркетингових комунікацій досліджували у своїх наукових працях наступні вчені: Ромат Є. [4], Котлер Ф. [5], Примаєк Т. [7], Норіцина Н. [3], Хмарська І. [2]. Особливості використання маркетингових комунікаційних інструментів на ринку роздрібної торгівлі вивчали Райко Д., Цейтлін Л., Кириленко В. [10] та інші. Проте потребує подальших досліджень проблема вибору інструментів маркетингових комунікацій невеликими операторами ринку роздрібної торгівлі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація теоретичних положень, проведення аналітичних досліджень та розробка методико-прикладних рекомендацій формування системи маркетингових комунікацій торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Становлення інформаційного суспільства та надзвичайно активна діджиталізація бізнес процесів у роздрібній торгівлі зумовила необхідність перегляду традиційних підходів до системи маркетингових комунікацій та маркетингової діяльності зокрема.

Визначення сутності та процесу формування системи маркетингових комунікацій передбачає проведення детального дослідження дефініції «маркетингові комунікації». Більшість науковців розглядають систему маркетингових комунікацій у двох аспектах:

- традиційного маркетингу, який передбачає, розгляд даної складової комплексу маркетингу як сукупності інструментів, які впливають на кінцевого споживача в процесі прийняття ним рішення про купівлю та спонукають його до дії;
- маркетингу відносин, де основну увагу спрямовують на процес налагодження партнерських довгострокових відносин між усіма учасниками маркетингової діяльності (виробник, посередник

Таблиця 1

Дефініція поняття «маркетингові комунікації»

Автор	Трактування
<i>Концепція традиційного маркетингу</i>	
Армстронг Г. Котлер Ф.	«Комплекс заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари» [1].
Хмарська І.	«Маркетингові комунікації — управління процесом просування товару на всіх етапах — перед продажем, в момент продажу, під час споживання, після споживання» [2].
Норіцина Н.	«Маркетингові комунікації охоплюють будь-яку діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари і свою діяльність» [3].
Ромат Є.	«Маркетингові комунікації — це процес передачі інформації про підприємство та його товар з метою впливу на цільову та інші аудиторії та отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснений підприємством вплив» [4].
<i>Концепція маркетингу відносин</i>	
Котлер Ф.	«Маркетингові комунікації — це підтримка відносин зі споживачами та іншими контактними аудиторіями з одночасним зворотнім зв'язком» [5].
Бутенко Н.	«Передбачає створення та підтримання постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про діяльність фірми» [6].
Примаєк Т.	«Маркетингові комунікації — це єдиний комплекс із учасників, каналів і прийомів комунікацій організації, направлений на встановлення і підтримку взаємовідносин з адресатами комунікацій в рамках маркетингової політики підприємства» [7].
Старостіна А., Гончарова Н., Крикавський Є.	«Маркетингові комунікації — взаємодія між підприємствами та споживачами, яке здійснюється з метою узгодження їх економічних інтересів в процесі розробки та реалізації комплексу маркетингу» [8].

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–8]

(продавець), кінцевий споживач, контактні аудиторії та інші зацікавлені учасники) з метою досягнення повної узгодженості між їх цілями та завданнями.

Основні підходи до визначення дефініції «маркетингові комунікації» українськими та зарубіжними вченими-науковцями нами представлено в таблиці 1.

Детальний аналіз підходів до визначення сутності маркетингових комунікацій, який був проведений у таблиці 1, дозволив нам дати власне визначення.

Отже, маркетингові комунікації — це формування та підтримка партнерських відносин між підприємством (виробником) та цільовими групами споживачів (індивідуальні споживачі, постачальники, посередники) через традиційні та інтерактивні канали поширення інформації про підприємство та його товари (послуги).

Сьогодні підприємства роздрібної торгівлі використовують як традиційні форми розповсюдження комунікаційних повідомлень (рекламу в газетах,

на радіо, телебаченні, вуличну рекламу) так і нові, онлайн, інтерактивні, з використанням Інтернету та мобільного зв'язку, які стають дедалі більш популярні у всіх сферах бізнесу [9].

Канали розповсюдження комунікаційних повідомлень представлено на рисунку 1.

Особливої уваги заслуговує на підприємствах роздрібної торгівлі класифікація маркетингових комунікацій на ATL(з англ. «above the line» — над лінією), BTL («below the line» — під лінією) та TTL, («through the line» — через лінію).

Дослідники та вчені пропонують наступний підхід до класифікації інструментів ATL, BTL та TTL [10]:

1. ATL — відносять рекламу в традиційних засобах масової інформації –радіо, преса (поліграфічна продукція, друкована реклама), телебачення, вулична (зовнішня) реклама. Тобто це інструменти маркетингових комунікацій, що включають традиційні (класичні) види реклами.

2. BTL — це сукупність інструментів маркетингових комунікацій, які реалізуються безпосередньо



Рис. 1. Канали розповсюдження комунікаційних повідомлень

Джерело: удосконалено авторами на основі [9]

на місці продажів та дають можливість контактувати з учасниками промоакцій особисто. Варто відмітити, що окрім промоакцій, організації подій (івентів) та виставкової діяльності, до BTL також слід включити технології (інструменти) стимулювання збуту, які не лише пов'язані з безпосередньою особистою комунікацією, наприклад мерчандайзинг і директмейл.

3. TTL — це сукупність інструментів маркетингових комунікацій, яка поєднує засоби ATL та BTL завдяки впровадженню інтернет технологій у маркетингу, процеси збуту та особистого контакту зі споживачем.

Варто відмітити, що протягом досліджуваного періоду обсяг медійного ринку України збільшився на 107,3% і по прогнозу на 2021 рік ріст складе 18% і становитиме 28443 млн. грн.

Структура медійного ринку за 2017 та 2020 рік представлено на рисунку 2, складено за матеріалами [11].

Аналізуючи дані рисунку 2, можна зробити висновки про зростання ролі інтернет реклами (питома вага у 2020 році становила 23,79% проти 21,82% у 2017 році).

Варто відмітити, що у структурі інтернет медійного ринку найвагомішу питому вагу займає пошукова реклама (55,8%), SMM (реклама в соціальних медіа) (20,08%), а також цифрове відео (18,22%).

Варто зазначити, що в сегменті FMCG протягом пандемії не залишилось жодної компанії, яка б не перейшла на комунікацію зі своїми клієнтами в онлайн. Інтернет-магазини, B2B-портали,

маркетплейси, мобільні додатки — це неповний список рішень для роздрібної торгівлі в нових умовах.

Зазначимо, якщо раніше статистика інтернет-торгівлі товарів FMCG була досить незначною — до 3%, то через карантинні обмеження процес придбання продуктів харчування та товарів першої необхідності за допомогою онлайн став нормою життя.

Враховуючи сучасні тенденції інформатизації, продуктові мережі в Україні почали дуже активно запроваджувати інноваційні технології у сфері діджитал (цифрового) маркетингу. Наприклад, мережа «Сільпо» перенесла програму лояльності у мобільний додаток через використання смартфонів значною кількістю клієнтів компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Отже, досліджено підходи до розуміння маркетингових комунікацій та охарактеризовано маркетингові комунікаційні інструменти. Під маркетинговими комунікаціями доцільно розуміти формування та підтримка партнерських відносин між підприємством (виробником) та цільовими групами споживачів (індивідуальні споживачі, постачальники, посередники) через традиційні та інтерактивні канали поширення інформації про підприємство та його товари (послуги).

За результати досліджень слід запропонувати наступні рекомендації щодо підвищення ефективної реалізації маркетингової комунікаційної стратегії торговельного підприємства:

— оптимізація сайту (SEO), зменшення кроків відвідувача до здійснення покупки, удосконалення семантичного ядра сайту для збільшення кількості

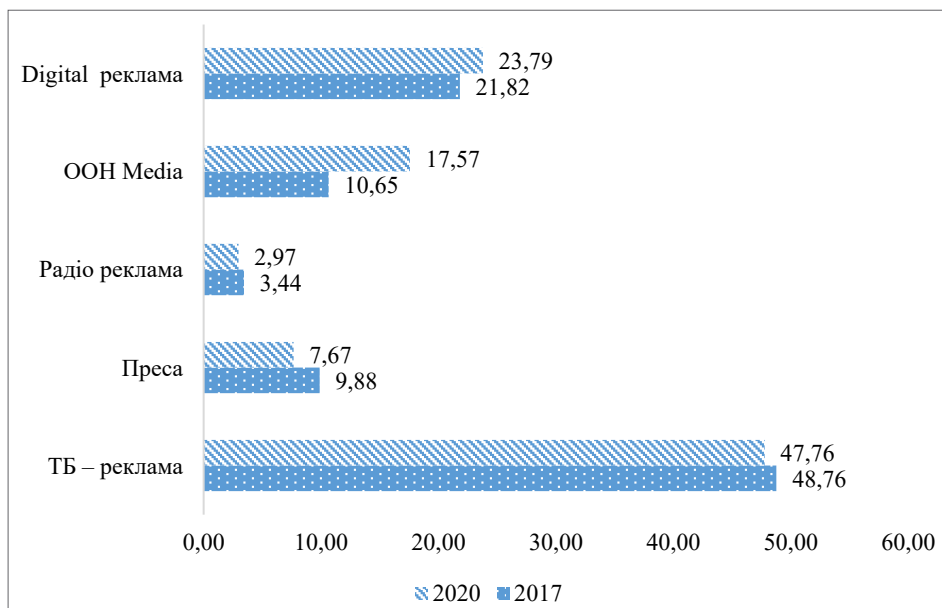


Рис. 2. Структура медійного ринку за 2017 та 2020 роки, %

Джерело: складено авторами на основі [11]

- ключових слів та словосполучень для підвищення рівня відображення сайту в пошукових системах;
- постійне оновлення сайту актуальною інформацією (новини, корпоративні заходи, актуальні спеціальні пропозиції, акції, розпродажі, участь у виставках та ярмарках;
- сформуванню чіткої воронки продажів та лід-магніт на сайті, що допоможе збільшити ймовірність купівлі товару, а також отримати додаткову інформацію про клієнтів торговельного підприємства;
- налаштування контекстної та банерної реклами за допомогою Google AdWords. Переваги налаштування контекстної реклами для торговельного підприємства є: чітке налаштування цільової аудиторії (таргетинг), що передбачає показ реклами лише зацікавленим користувачам (потенційні споживачі,

- швидка оптимізація (можливість швидко адаптувати рекламну компанію в залежності від тенденцій на ринку, від ситуації у всередині товариства); миттєва віддача (перший результат можна буде спостерігати майже відразу після запуску контекстної реклами); низька вартість (показ реклами є безкоштовним., гроші знімаються лише при переході користувача по посиланню і то лише один раз);
- активізація просування в соціальних мережах, а саме об'єднання сторінок в мережі Instagram та Facebook, постійна публікація світлих в історію та стрічку та історії профілю; активізація лайків, репостів, коментарів; проведення розіграшів та giveaway; написання статей на теми модних тенденцій для створення вірусного контенту; рекламу у відомих блогерів «лідерів думок».

Література

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг, 5-е вид. М.: «Вильямс», 2007. 825 с.
2. Хмарська І. А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, т. 2. С. 114–118.
3. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій. Київ: МАУП, 2003. 120 с.
4. Ромат Е. Реклама: учебник для вузов. 7-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 512 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
6. Бутенко Н. В. Маркетинг: підруч. К.: Атіка, 2012. 300 с.
7. Примак Т. О. Ринок маркетингових комунікацій: стратегічний аспект. Проблеми формування і розвитку ринкової економіки в Україні. 2003. Вип. 8. С. 60–63.
8. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін.; за ред. А. О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1071 с.
9. Лорві І. Ф. Інтернет як засіб розповсюдження рекламних повідомлень Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 263–264.
10. Райко Д. В., Цейтлін Л. М., Кириленко В. І. Розроблення класифікації інструментів нетрадиційних маркетингових комунікацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 36–46.
11. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <http://www.adcoalition.org.ua/>

References

1. Armstronh H., Kotler F. Vvedeniye v marketynh, 5-te vyd. M.: "Viliams", 2007. 825 s.
2. Khmarska I. A. Sutnist ta znachennia kompleksu marketynhovykh komunikatsii pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2011. № 6, t. 2. S. 114–118.
3. Noritsyna N. I. Marketynhova polityka komunikatsii. Kyiv: MAUP, 2003. 120 s.
4. Romat E. Reklama: uchebnyk dlia vuzov. 7-e yzd. Sankt-Peterburh: Pyter, 2008. 512 s.
5. Kotler F. Marketynh menedzhment: ekspress kurs. 2-e yzd. / per. s anhl. pod red. S. H. Bozhuk. SPb.: Pyter, 2006. 464 s.
6. Butenko N. V. Marketynh: pidruch. K.: Atika, 2012. 300 s.
7. Prymak T. O. Rynok marketynhovykh komunikatsii: stratehichniy aspekt. Problemy formuvannia i rozvytku rynkovoi ekonomiky v Ukraini. 2003. Vyp. 8. S. 60–63.
8. Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk / A. O. Starostina, N. P. Honcharova, Ye. V. Krykavskiy ta in.; za red. A. O. Starostinoi. K.: Znannia, 2009. 1071 s.
9. Lorvi I. F. Internet yak zasib rozpovsiudzhennia reklamnykh povidomlen Marketynh v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii: materialy vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. (5 zhovtnia 2018 r). Luts'k: IVV Luts'koho NTU, 2018. S. 263–264.
10. Raiko D. V., Tseitlin L. M., Kyrylenko V. I. Rozroblennia klasyfikatsii instrumentiv netradytsiinykh marketynhovykh komunikatsii. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2017. № 2. S. 36–46.
11. Vseukrainska reklamna koalitsiia. URL: <http://www.adcoalition.org.ua/>

Ковшик Валентин Ігорович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Ковшик Валентин Игоревич

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и налогообложения
Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»*

Kovshik Valentin

*PhD (Candidate of Economic Sciences),
Associate Professor of Management and Taxation Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0002-1121-0674*

Яценко Ольга Миколаївна

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Яценко Ольга Николаевна

*кандидат педагогических наук,
доцент кафедры менеджмента и налогообложения
Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»*

Yatsenko Olha

*PhD (Candidate of Pedagogic Sciences),
Associate Professor of Management and Taxation Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0001-7580-7827*

Горбунов Микола Петрович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Горбунов Николай Петрович

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и налогообложения
Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»*

Horbunov Mykola

*PhD (Candidate of Economic Sciences)
Associate Professor of Management and Taxation Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0002-7006-0047*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7651

**МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ
В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

**REMOTE WORK MANAGEMENT
DURING A PANDEMIC**

Анотація. Майже два роки людство живе в умовах пандемії, пов'язаної з коронавірусною хворобою і пройшло шлях від повного нерозуміння стосовно того, що робити і як жити й працювати далі, до етапу, коли вже приймаються зважені і продумані рішення і розробляються програми виходу з кризи. Викликом для багатьох став новий формат дистанційної роботи, до якого не були готові ні керівники, ні підлеглі. У статті розглянуто значення терміну «дистанційна робота», кількість «дистанційних працівників» у світі до часів пандемії, особливості законодавчого регулювання дистанційної праці в Україні та кількість людей, що мали змогу працювати вдома після запровадження карантину в державі. Проаналізовано проблеми в управлінні, що ускладнюють процес переходу на дистанційний формат роботи: перераховані галузі з високим і середнім рівнем можливості працювати дистанційно; зазначені психологічні моменти неготовності переходу на дистанційну зайнятість як керівників так і підлеглих. Наголошено на наявності певних технічних можливостей, а також спеціальних знань, вмінь та навичок для опанування інструментів для віддаленої роботи, що актуалізує потребу у безперервному навчанні персоналу. Зазначено, що певної трансформації набули й класичні управлінські функції: в них враховується попередження і нівелювання впливу негативних факторів, пов'язаних із пандемією. Обґрунтовано ключові напрямки управлінсько-організаційної роботи в період пандемії: забезпечення безпеки робітників, забезпечення навчання персоналу, забезпечення технічних можливостей для дистанційної роботи та реалізації функцій менеджменту. Представлено загальний методичний підхід та рекомендації щодо системи організаційних заходів, що має три структурні блоки: загальні організаційні заходи; забезпечення безпеки учасників бюрократичних процедур, що вимагають особистого контакту; забезпечення технічних можливостей для дистанційної роботи. Зроблено припущення, що уразі застосування запропонованих заходів підприємства і організації зможуть підвищити свою результативність, функціонувати в умовах кризи та зменшити негативний вплив пандемії на робітників.

Ключові слова: дистанційна робота, віддалена робота, організація праці, управління, менеджмент, пандемія, COVID-19.

Аннотация. Почти два года человечество живет в условиях пандемии, связанной с коронавирусной болезнью, и прошло путь от полного непонимания того, что делать, как жить и работать дальше, до этапа, когда уже принимаются взвешенные и продуманные решения и разрабатываются программы выхода из кризиса. Вызовом для многих стал новый формат дистанционной работы, к которому не были готовы ни руководители, ни подчиненные. В статье рассмотрены значение термина «дистанционная работа», количество «дистанционных работников» в мире до времен пандемии, особенности законодательного регулирования дистанционного труда в Украине и количество людей, которые смогли работать дома после введения карантина в государстве. Проанализированы проблемы в управлении, усложняющие процесс перехода на дистанционный формат работы: перечислены отрасли с высоким и средним уровнем возможности работать дистанционно; указаны психологические моменты неготовности перехода на дистанционную занятость как руководителей, так и подчиненных. Отмечено наличие определенных технических возможностей, а также специальных знаний, умений и навыков для овладения инструментами для удаленной работы, что актуализирует потребность в непрерывном обучении персонала. Отмечено, что определенную трансформацию приобрели и классические управленческие функции: в них учитывается предупреждение и нивелирование влияния негативных факторов, связанных с пандемией. Обоснованы ключевые направления управленческо-организационной работы в период пандемии: обеспечение безопасности рабочих, обеспечение обучения персонала, обеспечение технических возможностей для дистанционной работы и реализации функций менеджмента. Представлен общий методический подход и рекомендации по системе организационных мероприятий, которая имеет три структурных блока: общие организационные мероприятия; обеспечение безопасности участников бюрократических процедур, требующих личного контакта; обеспечение технических возможностей дистанционной работы. Сделано предположение, что при применении предложенных мер предприятия

и организации смогут повысить свою результативность, функционировать в условиях кризиса и уменьшить негативное влияние пандемии на сотрудников.

Ключевые слова: дистанционная работа, удаленная работа, организация труда, управление, менеджмент, пандемия, COVID-19.

Summary. For almost two years, humankind has been living in a coronavirus pandemic. It has gone from a complete misunderstanding of what to do and how to live and work to a step where informed and thoughtful decisions are already being made, and crisis management programs are being developed. The challenge for many was a new format of remote work, for which neither managers nor their subordinates were ready. The article considers the meaning of the term «telework» («remote work»), the number of remote workers in the world before the pandemic, the peculiarities of the legal regulation of telework in Ukraine, and the number of people who were able to work from home after the introduction of quarantine in the country. The problems in management that complicate the transition to the remote format of work are analyzed. Authors list industries with a high and medium ability to work remotely; describe psychological aspects of unpreparedness for the transition to remote employment of managers and subordinates. Emphasis is placed on the availability of certain technical capabilities, as well as special knowledge, skills, and abilities to master tools for remote work, which highlights the need for continuous training of staff. It is noted that the classic management functions have also transformed: they take into account the prevention and leveling of the impact of negative factors associated with the pandemic. The key directions of managerial and organizational work during the pandemic are substantiated: ensuring the safety of workers, providing staff training, providing technical capabilities for remote work, and implementation of management functions. The general methodical approach and recommendations concerning the system of organizational measures having three structural blocks are presented: the general organizational measures; ensuring the safety of participants in bureaucratic procedures that require personal contact; providing technical capabilities for remote work. It is assumed that if the proposed measures are applied, enterprises and organizations will be able to increase their efficiency, operate in a crisis, and reduce the negative impact of the pandemic on workers.

Key words: remote work, telework, labor organization, management, pandemic, COVID-19.

Постановка проблеми. Сьогодні людство стикається з безпрецедентними викликами, що пов'язані з пандемією коронавірусної хвороби (COVID-19), що вплинула на всі бізнес-процеси і вимагає використання нових підходів до менеджменту та організації праці. Неочікувані реалії пандемії змусили керівників компаній в обмежені терміни випробовувати нові дистанційні форми роботи. Питання ускладнюється терміновістю прийняття рішень в кризових умовах, а також майже повною неготовністю як керівників, так і персоналу до запропонованих новітніх умов праці.

Очевидно, що перед організаціями постали безліч проблем, які потрібно було вирішувати, не маючи при цьому попереднього досвіду функціонування в подібних кризових ситуаціях. Враховуючи, що майже після двох років від свого початку розповсюдження вірусу продовжується, і, більше того, фахівці не можуть точно спрогнозувати його розвиток, актуальною продовжує являтися проблема існування підприємств в умовах всесвітньої пандемії і організація праці з максимальним використанням роботи у дистанційному форматі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління організацією в умовах дистанційної роботи під час пандемії досліджували в своїх працях Г. Веретенникова, А. Жевновата

[1], І. Нагорна, В. Корейба [2], І. Новаківський, Ю. Злидник [3], С. Стешенко, В. Масалигіна [4], Т. Вонберг [5], К. Каріллйо та інші [6], Ш. Паркер та інші [7], Андерсон, К. Келлігер [8], та багато інших науковців.

Розглянемо декілька прикладів досліджень. Так, Г. Веретенникова та А. Жевновата в своїй праці [1] розглядають процес прийняття рішень в умовах дистанційної роботи, а також розглядають переваги та недоліки її використання на підприємствах. Серед переваг вони відзначають ефективність роботи, економію витрат та часу. Водночас, їхнє дослідження вказує на потенційні пробами з комунікацією, контролем та інформаційною безпекою.

І. Новаківський, Ю. Злидник [3] у дослідженні дистанційного менеджменту також визначають схожі фактори, що визначають позитивний та негативний вплив дистанційної роботи на підприємства та аналізують використання засобів програмного забезпечення для дистанційного управління. Зокрема, найпопулярнішими платформами для комунікації при цьому є продукти Microsoft (Skype for business — 40% та MS Teams — 32%).

І. Нагорна, В. Корейба [2] розкривають деякі аспекти управління персоналом в умовах пандемії та акцентують увагу, що цей фактор став

додатковим позитивним фактором для подальшого розвитку цього напрямку менеджменту з використанням сучасних технологій. До аналогічного висновку про нові перспективи приходять і Т. Вонберг [5].

С. Стешенко та В. Масалигіна [4] акцентують увагу на пандемії як кризовому явищі та відповідно пропонують низку антикризових заходів, що включають і організацію віддалених робочих місць.

Аналогічні дослідження та відповідні висновки спостерігаємо і в працях іноземних науковців [6; 7; 9; 10], що підкреслює глобальний характер змін, що спостерігаються.

Отже, існує багато наукових праць, що розглядають окремі аспекти дистанційної роботи та менеджменту в умовах пандемії з точки зору психологічних проблем, технічного забезпечення, реалізації окремих функцій управління. Проте, у зв'язку з новизною питання, комплексне вирішення проблем менеджменту та організації праці в період пандемії коронавірусної хвороби ще достатньо не вивчене і має значний потенціал для розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення можливостей для вдосконалення теоретико-методологічних підходів до менеджменту дистанційної роботи в умовах пандемії. Виходячи з поставленої мети, можна сформулювати наступні завдання дослідження: визначити передумови використання дистанційної роботи на підприємствах та в організаціях; окреслити ключові проблеми менеджменту, пов'язані з реалізацією дистанційної форми роботи; розробити практичні рекомендації щодо результативної організації та менеджменту дистанційної роботи в умовах пандемії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формат дистанційної або надомної роботи відомий давно. Втім, саме стосовно працівників, які здійснюють її з дому з допомогою засобів телекомунікацій, термін «дистанційна робота» (англ. «telework», також «remote work») був вперше описаний в 1970-х роках в Каліфорнії, в контексті роботи компаній ІТ-індустрії [9, с. 287]. Науковцями поняття «дистанційне управління» розглядається як «дистанційна форма управління матеріальними та людськими ресурсами на підприємстві, що представлена сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей з метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей» [11, с. 22].

Інтерес до використання телекомунікацій в якості інструменту реалізації віддаленої роботи

наприкінці двадцятого сторіччя був викликаний декількома факторами, включаючи економічні чинники (витрати на утримання та обслуговування офісних приміщень, витрати часу працівників на дорогу), демографічну ситуацію в окремих країнах, розвиток самозайнятості тощо. При цьому, як зазначають дослідники [9, с. 287], розвитку цього напрямку організації праці сприяло і розповсюдження птишиного грипу у 1996–2000-х роках, навіть не зважаючи на значно менші масштаби у порівнянні з поточною пандемією.

До 2019–2020 років, за оцінкою даних про зайнятість зі 118 країн, «дистанційними працівниками» вважалися близько 7,9% світової робочої сили (приблизно 260 млн. осіб), причому це були в переважній більшості самозайняті особи [12, с. 2]. Станом на 2018 р. у всьому світі дозволяли своїм працівникам віддалену роботу, а отже і були готові до неї 56% компаній [13]. Дані, щодо кількості працюючих дистанційно в Україні до введення карантинних обмежень складно навести, адже на законодавчому рівні це питання ніяким чином не регулювалося і Державний комітет статистики України не враховував таких робітників окремо у своїх звітах. Проте, Верховна Рада 04.02.2021 року Законом № 1213-IX доповнила Кодекс законів про працю статтею 60–2, де зазначено, що «дистанційна робота — це форма організації праці, за якою робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [14].

За часів пандемії для багатьох компаній перехід на дистанційний формат став єдиним способом вийти з мінімальними втратами з кризи. За даними опитування, проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» у березні 2020 року [15] серед тих, хто мав роботу до запровадження карантину дистанційно почали працювати 29%. Втім уже в квітні дослідження Gradus виявило, що працювали вдома неповний або повний робочий день 40,4% респондентів [16]. Варто зазначити, що впродовж 2020–2021 років відповідно до змін епідеміологічної ситуації та відповідних карантинних обмежень, підприємства та організації декілька разів переходили від роботи майже без змін до роботи в дистанційному форматі (у галузях, де це можливо). Перехід на дистанційний формат роботи окреслив певні управлінські проблеми, що в значній мірі ускладнювали цей процес і не дозволяли працювати продуктивно в нових умовах.

По-перше, не у всіх галузях можливо працювати дистанційно. Під час карантинних обмежень високо оцінювали можливість перейти на віддалену роботу менеджери в сфері фінансової діяльності, телекомунікації, освіти, професійної, наукової та технічної діяльності, адміністративного та допоміжного обслуговування. Середнім рівнем можливості характеризувалися сфери оптової торгівлі, ремонту транспортних засобів, державного управління й оборони, соціального страхування [17].

По-друге, виявилось, що керівники і підлеглі не були готові до форс-мажорного переходу на дистанційну занятість психологічно [10, с. 431]. Зокрема, керівники переймалися питаннями цілісності організації та реалізацією управлінських функцій в нових умовах, зокрема контролю [7]. В свою чергу працівники стикнулися зі страхом залишитися наодинці зі своїми проблемами, зменшеною мотивацією при роботі з дому, неможливістю розділення робочого часу та часу на сім'ю [5; 6; 10].

Крім того, окремі підприємства не були готові до віддаленої роботи, що зазвичай передбачає наявність технічних можливостей для цього: персонального комп'ютера або мобільного пристрою, швидкісного доступу до мережі Інтернет, обладнання для участі в онлайн-зустрічах та відеозв'язку, а також, в окремих випадках, спеціального обладнання для здійснення професійних обов'язків. Також запровадження якісної дистанційної роботи потребує спеціальних вмій і навичок як від керівників підприємств у процесі дистанційного управління, так і від працівників у процесі виконання своїх професійних обов'язків. Наявні дані щодо особливостей віддаленої праці за дослідженням компанії Microsoft показало, що така робота є розумово важкою [18], а в компанії Facebook навіть створили окремо посаду директора з віддаленої роботи [19].

Необхідність опанування інструментів для дистанційної роботи (Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex Meeting, Google Meet тощо), засобів спільної роботи з документами (Microsoft 365, Google Docs, тощо), а також спеціалізованим програмним забезпеченням для управління бізнес-процесами в окремих галузях, актуалізувала наявність певних технологічних знань у співробітників, і, відповідно, потребу у безперервному навчанні персоналу.

Певну трансформацію можна помітити і щодо класичних управлінських функцій. Так, до поточного та стратегічного планування додалася необхідність розробки антикризових заходів щодо виходу з ситуації, пов'язаної з пандемією. Нові умови вимагають зменшення або повної відмови

від бюрократичних процедур і засобів організації, перегляду і доповнення посадових інструкцій та розширення делегування повноважень. Актуальним стало врахування впливу людського фактору на ефективність діяльності організації у зв'язку із зміною робочого місця і перегляд системи мотивації працівників в умовах дистанційної роботи. Також критичною стала наявність гнучкої системи контролю, яка б була одночасно ненав'язливою і дозволяла демонструвати довіру робітникам і в той же час, мала змогу постійно фіксувати факти, що свідчать про ефективність і результативність віддаленої роботи.

Виходячи з наведеної інформації та з аналізу наукових джерел, можна вказати, що ключовими напрямками управлінсько-організаційної роботи в умовах пандемії є: забезпечення безпеки робітників та учасників управлінських та організаційних процедур; забезпечення навчання персоналу; забезпечення технічних можливостей для повністю або частково дистанційної роботи персоналу та реалізації функцій менеджменту. Загальний методичний підхід та рекомендації щодо системи організаційних заходів при цьому схематично зображено на рисунку 1.

Варто зазначити, що дистанційна робота у більшості випадків передбачає хоча б частину управлінських процесів та операційної діяльності, що потребують особистої взаємодії та наявності персоналу на робочому місці. Зокрема йдеться про елементи паперового документообігу, виробничі процеси, обслуговування клієнтів та відвідувачів. В таких умовах доцільним є переведення максимальної частини персоналу на дистанційну роботу з урахуванням посадових інструкцій та можливостей зміни бізнес-процесів. При цьому менеджмент має забезпечити безпечні умови роботи для інших працівників.

Питання мотивації персоналу при цьому мають вирішуватися коригуванням заходів матеріального стимулювання та впровадженням системи навчання та психологічної допомоги, оскільки віддалена робота може бути більш важкою для персоналу. Таким чином, використання дистанційної роботи вимагає комплексних рішень щодо організації праці, що стосуються всієї діяльності організації.

Застосовування зазначених на рисунку 1 заходів на підприємствах та в організаціях дозволить підвищити їхню результативність, створить умови для продовження їх функціонування в умовах кризи та зменшить негативний вплив пандемії на робітників, що, безперечно, складає значний соціальний ефект у випадку масового використання цих рекомендацій.

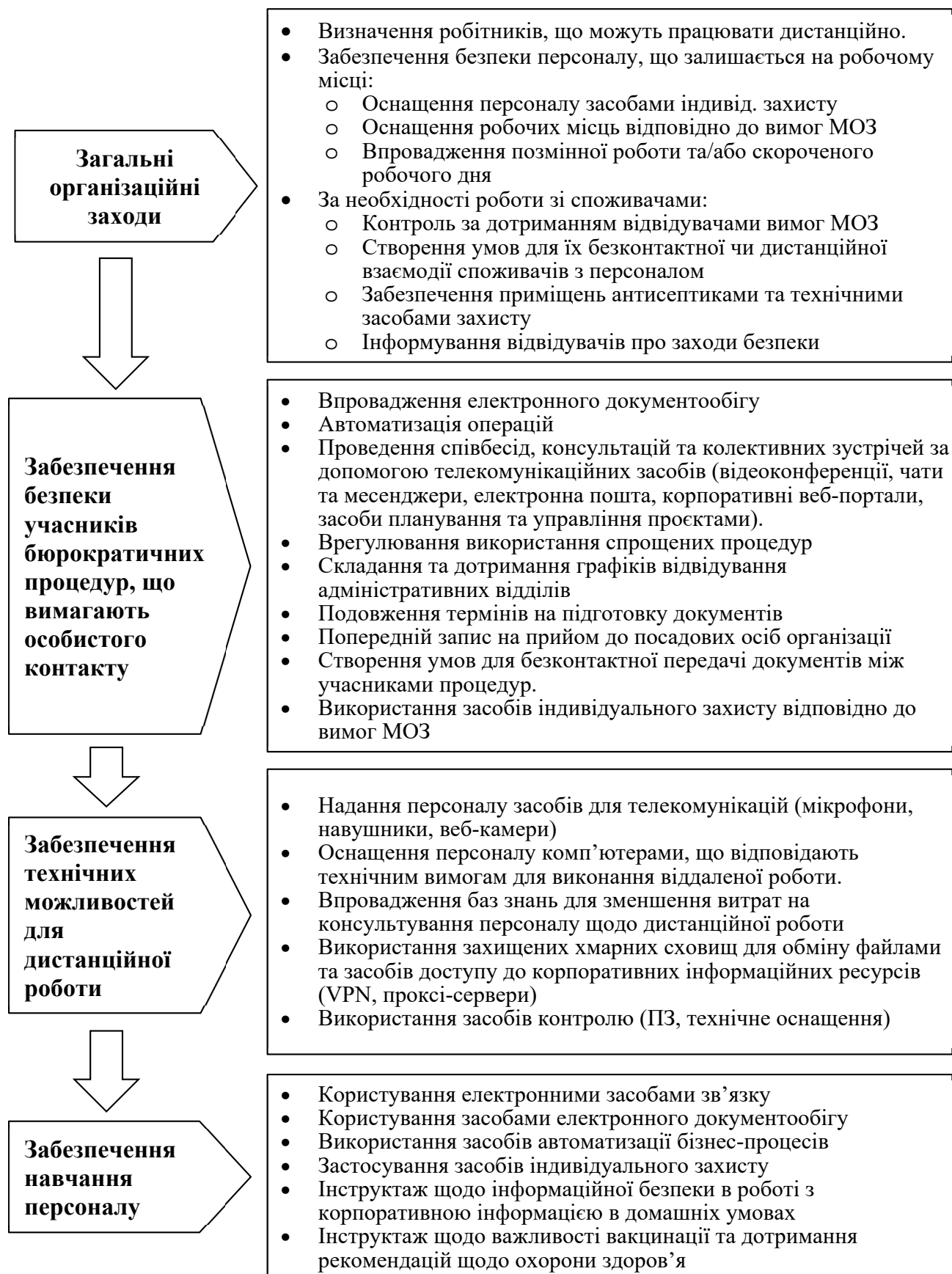


Рис. 1. Методичний підхід та система заходів щодо організації праці в умовах пандемії

Джерело: розроблено авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, менеджмент дистанційної роботи в умовах пандемії пов'язаний передусім з проблемами, зумовленими зміною звичних процесів організації та контролю під впливом нових факторів та обмежень, а також з питаннями мотивації персоналу в нових стресових умовах. Наведені в статті рекомендації щодо менеджменту дистанційної роботи можуть бути використані в роботі підприємств і організацій різних форм власності, що повністю або частково переходять на віддалений формат роботи. При цьому ключовими є організаційні заходи, що є запорукою результативної реалізації інших функцій менеджменту в кризовій ситуації: мотивації персоналу та контролю.

Загалом рекомендується спрямувати зусилля менеджменту на три напрямки: забезпечення

безпеки учасників управлінських та організаційних процедур, включаючи врегулювання використання електронного та паперового документообігу та взаємодії працівників, що продовжують роботу на робочому місці з дистанційними працівниками та споживачами товарів (послуг) підприємства; забезпечення навчання персоналу; забезпечення технічних можливостей для дистанційної роботи персоналу.

Подальші дослідження з цього питання можуть бути міждисциплінарними із залученням фахівців з психології та епідеміології, а також галузевих експертів, що дозволить розробити низку більш деталізованих рекомендацій щодо організації праці та мотивації персоналу в умовах пандемії з урахуванням особливостей різних сфер діяльності організацій.

Література

1. Жевновата А. С., Веретенникова Г. Б. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах віддаленої (дистанційної) роботи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 70–71.
2. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 82–83.
3. Новаківський І., Злидник Ю. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 223–228.
4. Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
5. Вонберг Т. В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4 (507). С. 259–265.
6. Carillo K., Cachat-Rosset G., Marsan J., та ін. Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. 2021. Vol. 30, № 1. P. 69–88.
7. Parker S. K., Knight C., Keller A. Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020. № 30.
8. Anderson D., Kelliher C. Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. 2020. Vol. 35, № 7/8, P. 677–683.
9. Messenger J. C. *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing, 2019.
10. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., et al. Work from Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. Vol. 63, № 7. P. e426–e432.
11. Ковшова І., Ілько Л. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2 (20). С. 21–27.
12. Working from Home: Estimating the worldwide potential: Briefing note. International Labour Organization. URL: http://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm (дата звернення: 02.11.21).
13. Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. Cedoss. URL: <https://cedoss.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (дата звернення: 02.11.21).
14. Кодекс законів про працю України. 080фіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.11.21).
15. Україна на карантині: моніторинг суспільних настроїв: URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraine_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy.html (дата звернення: 02.11.21).
16. Ковід, карантин та ринок праці в містах України. VoxUkraine: URL: <https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rinok-pratsi-v-mistah-ukrayini> (дата звернення: 02.11.21).

17. Шоломицька О. 10% ВВП і чверть від усіх зайнятих: якому бізнесу буде важче повернутись до життя. Економічна правда. 2020. URL: [https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Економічна правда \(дата звернення: 02.11.21\).](https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Економічна правда (дата звернення: 02.11.21).)

18. The future of work — the good, the challenging & the unknown. Microsoft 365 Blog the Future of Work Report. URL: [https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft 365 Blog \(дата звернення: 02.11.21\).](https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft 365 Blog (дата звернення: 02.11.21).)

19. Why Facebook has a Director of Remote work. URL: <http://hrxexecutive.com/are-you-hiring-a-director-of-remote-work-heres-why-facebook-did/> (дата звернення: 02.11.21).

References

1. Zhevnovata, A. S., Veretennykova, H. B. Osoblyvosti pryiniattia upravlynskykh rishen v umovakh viddalenoї (dystantsiinoї) roboty. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. 2021. P. 70–71.

2. Koreiba, V. D., Nahorna, I. I. Upravlinnia personalom v umovakh vsesvitnoi pandemii: novi vyklyky ta mozhlyvosti. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. 2021. P. 82–83.

3. Novakivskiy, I., Zlydnyk, Yu. Rozvytok dystantsiinoho menedzhmentu yak kliuchova umova uspikhu dlia suchasnykh pidpriemstv. *Infrastruktura rynku*. 2020. № 43. S. 223–228.

4. Steshenko, O. D., Masalyhina, V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2020. № 70–71. P. 75–82.

5. Vonberh, T. V. Dystantsiina zainiatist pratsivnykiv: novi vyklyky ta mozhlyvosti. *Business-Inform*. 2020. № 4 (507). S. 259–265.

6. Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., ta in. Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. 2021. Vol. 30, № 1. P. 69–88.

7. Parker, S. K., Knight, C., Keller, A. Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020. № 30.

8. Anderson, D., Kelliher, C. Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. 2020. Vol. 35, № 7/8. P. 677–683.

9. Messenger, J. C. *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing, 2019.

10. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., et al. Work from Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. Vol. 63, № 7. P. e426–e432.

11. Kovshova, I., Ilko, L. Orhanizatsiia dystantsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvi. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2017. № 2 (20). S. 21–27.

12. Working from Home: Estimating the worldwide potential: Briefing note. International Labour Organization. URL: http://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm (accessed: 02.11.21).

13. Filipchuk, L., Lomonosova, N. Koronavirus i dystantsiina robota: shcho zrobyla derzhava. Cedoss. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (accessed: 02.11.21).

14. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy. 08Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (accessed: 02.11.21).

15. Ukraina na karantyni: monitorynh suspilnykh nastroyiv. URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy.html (accessed: 02.11.21).

16. Kovid, karantyn ta rynek pratsi v mistakh Ukrainy. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rynek-pratsi-v-mistah-ukrayini> (accessed: 02.11.21).

17. Sholomytska, O. 10% VVP i chvert vid usikh zainiatykh: yakomu biznesu bude vazhche povernutys do zhyt-tia. *Ekonomichna pravda*. 2020. URL: [https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Ekonomichna pravda \(accessed: 02.11.21\).](https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/28/661074/Ekonomichna pravda (accessed: 02.11.21).)

18. The future of work — the good, the challenging & the unknown. Microsoft 365 Blog. The Future of Work Report. URL: [https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft 365 Blog \(accessed: 02.11.21\).](https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/Microsoft 365 Blog (accessed: 02.11.21).)

19. Why Facebook has a Director of Remote work. URL: <http://hrxexecutive.com/are-you-hiring-a-director-of-remote-work-heres-why-facebook-did/> (accessed: 02.11.21).

УДК 005.32:331.101.3]:334.7

Пачева Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Пачева Наталья Александровна

кандидат экономических наук,

доцент кафедры маркетинга, менеджмента и управления бизнесом

Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины

Pacheva Nataliia

PhD in Economics,

Department of Marketing, Management and Business Administration

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0001-9932-5021

Подзігун Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Подзигун Светлана Николаевна

кандидат экономических наук,

доцент кафедры маркетинга, менеджмента и управления бизнесом

Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины

Podzihun Svitlana

PhD in Economics,

Department of Marketing, Management and Business Administration

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0003-3012-1842

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7671

ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

THE INFLUENCE OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT ON THE ORGANIZATION'S EFFICIENCY

Анотація. В статті розкрито сутність поняття «мотивація» та її вплив на ефективну діяльність організації в сучасному менеджменті. Встановлено, що за останні роки багато праць присвячено аналізу наявних систем мотивації персоналу та запропоновано заходи з їх поліпшення. Проте за наявності великої кількості наукових досліджень, що розкривають проблему мотивації персоналу, питанню аналізу мотиваційного менеджменту приділено ще не достатньо уваги. Головну увагу зосереджено дослідженню впливу мотиваційного менеджменту на ефективну роботу організації. Запропоновано заходи для удосконалення системи мотивації, що дозволять організації втримати конкурентні позиції в умовах невизначеності. З'ясовано, що у сучасному менеджменті персонал є одним із найскладніших видів ресурсів, який вимагає забезпечення керівництвом відповідних умов праці, підтримки постійного розвитку та удосконалення своїх умінь та навичок. Обґрунтовано,

що за допомогою мотиваційного менеджменту вдасться забезпечити сумлінне, якісне виконання всіма членами організації покладених на них обов'язків. Встановлено, що мотивація тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом – плануванням, організацією, контролем. Доведено важливість формування системи взаємозалежності між цілями організації, цілями структурних підрозділів та цілями кожного окремого працівника, а також встановлено справедливе взаємовідношення розміру винагороди персоналу організації від їх результативної роботи. Доведено, що запорукою ефективної діяльності організації є реалізований людський потенціал. Доцільно виробити ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток організації. Встановлено, що ефективність управління ресурсним потенціалом досягається за допомогою раціонального його використання, що в результаті забезпечить успішну діяльність і розвиток як організації, так і економіки в цілому.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, ефективність діяльності, продуктивність праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, стимули, організація.

Аннотация. В статье раскрыта сущность понятия «мотивация» и ее влияние на эффективную деятельность организации в современном менеджменте. Установлено, что за последние годы многие работы посвящены анализу существующих систем мотивации персонала и предложены меры по их улучшению. Однако при наличии большого количества научных исследований, раскрывающих проблему мотивации персонала, вопросу анализа мотивационного менеджмента уделено еще недостаточно внимания. Главное внимание сосредоточено на исследовании влияния мотивационного менеджмента на эффективную работу организации. Предложены меры по усовершенствованию системы мотивации, позволяющие организации удержать конкурентные позиции в условиях неопределенности. Установлено, что в современном менеджменте персонал является одним из самых сложных видов ресурсов, который требует обеспечения руководством соответствующих условий труда, поддержки постоянного развития и совершенствования своих умений и навыков. Обосновано, что с помощью мотивационного менеджмента удастся обеспечить добросовестное, качественное выполнение всеми членами организации, возложенных на них обязанностей. Установлено, что мотивация тесно связана с другими функциями управления производством – планированием, организацией, контролем. Доказана важность формирования системы взаимозависимости между целями организации, целями структурных подразделений и целями каждого отдельного работника, а также установлено справедливое взаимоотношение размера вознаграждения персонала организации от их результативной работы. Доказано, что залог эффективной деятельности организации является реализованный человеческий потенциал. Целесообразно выработать эффективный мотивационный механизм управления персоналом, который будет соответствовать рыночным условиям хозяйствования и тем самым обеспечит успешную деятельность и развитие организации. Установлено, что эффективность управления ресурсным потенциалом достигается с помощью рационального использования, что в результате обеспечит успешную деятельность и развитие как организации, так и экономики в целом.

Ключевые слова: мотивационный менеджмент, эффективность деятельности, производительность труда, материальная мотивация, нематериальная мотивация, стимулы, организация.

Summary. The article reveals the concept «motivation» and its impact on the effective organization's activity in modern management. It has been established that in recent years a lot of works have been devoted to the analysis of existing systems of staff motivation and measures to improve them have been proposed. However, in the presence of a large number of scientific studies that reveal the problem of staff motivation, little attention has been paid towards the issue of motivational management analysis. The main focus is on the study of the motivational management impact on the effective organization's operation. Measures to improve the motivation system that will allow organizations to maintain a competitive position in conditions of uncertainty have been proposed. It has been found out that in modern management, staff is one of the most complex types of resources. They require appropriate working conditions, support of continuous development and improvement of their skills and abilities. It has been substantiated that with the help of motivational management it will be possible to ensure honest, high-quality performance of all the duties assigned to the organization's members. It has been established that motivation is closely related to other functions of production management, such as planning, organization, control. The importance of forming a system of interdependence between the goals of the organization, the goals of structural units and the goals of each individual employee has been proved, as well as a fair relationship between the amount of the organization's staff remuneration and their effective work has been established. It has been proved that the key to the effective organization's activity is the realized human potential. It is advisable to develop an effective motivational mechanism for staff management that will meet the market management conditions and thus ensure the successful organisation's activity and development. It has been established that the effectiveness of resource management is achieved through its rational use, which will ensure the successful activity and development of both the organization and the economy as a whole.

Key words: motivational management, activity efficiency, labor productivity, material motivation, intangible motivation, incentives, organization.

Постановка проблеми. В умовах конкуренції людський потенціал є визначальним фактором розвитку організації. Мотивація стає важливим елементом в системі роботи з трудовим потенціалом і ефективної діяльності організації. Однак переважна більшість керівників використовують лише матеріальну мотивацію, а це в умовах кризи, за браком коштів на оплату праці, знецінює орієнтацію персоналу на підвищення продуктивності праці. Варто розширити перспективи застосування сучасних методів нематеріального стимулювання, що в умовах мінливого середовища дасть можливість досягнути намічених результатів. Завдання організації — змотивувати працівників до якісної і продуктивної роботи, обов'язок персоналу — усвідомлено та відповідально виконувати поставлені задачі. Доцільно виробити ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі мотиваційних процесів у сучасному менеджменті присвятили свою увагу такі науковці, як Вербицька Г. Л. [1], Щокін Г. В. [2], Виханський О. С. [3], Гриньова В. М. [4], Потьомкін С. К. [5], Соченко В. М. [7], Лукьянова Н. А. [8], Колот А. М. [10] та інші. Дослідження впливу мотиваційного менеджменту на ефективну діяльність організації наразі залишається актуальним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проаналізувати теоретико-методичні засади мотиваційного менеджменту, дослідити його вплив на ефективність діяльності організації та виробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі дослідженню проблеми мотивації присвячена велика кількість наукових праць, відсутність однозначного трактування понять «мотивація» і «мотиваційний менеджмент», пояснюється надмірною складністю самого явища мотивації, тому дана проблематика не втратила актуальності вивчення і на теперішній час.

Поняття «мотивація» в своїй еволюції змінювалося від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1]. Мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного

впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [2]. Однак і на сьогодні, однозначного визначення не існує, одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [3], інші — як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей [4; 5]. Мотивація — це рушійна сила людської поведінки, а мотивація персоналу є важливою умовою ефективної роботи працівників в інтересах організації. Ефективний менеджер має розуміти зміст мотивації, забезпечувати здоровий моральний настрій в колективі та стимулювати співробітників до праці з повною віддачею [6].

Мотивація пронизує всі етапи управлінської діяльності, сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їх потенціалу [7]. Кожний окремий працівник сприймається на підприємстві як незалежна, самостійна одиниця, яку не можна в будь-який момент замінити. В цьому одночасно полягає й складність мотиваційного управління, оскільки для кожного працівника властивий індивідуальний набір мотивів, які змінюються з часом, і які постійно повинні бути під контролем керівництва.

Мотиваційний менеджмент за своєю сутністю повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників, як виходить з класичного розуміння менеджменту як виду діяльності в цілому, скільки на постійне та безперервне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, специфічними, властивими тільки йому потребами, мотивами, інтересами, цінностями, вподобаннями. В цілому мотиваційний менеджмент представляє керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної й професійної діяльності людини [8]. Він включає в себе організацію виробничого процесу, що спрямований на узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівництва до підлеглих. Мотиваційний менеджмент передбачає не тільки встановлення мотивів діяльності, а й побудову управління на основі пріоритету тих чи інших мотивів. Виходячи з цього, мотиви застосовуються як засоби управління [7]. Організації, що мають невелику кількість управлінських рівнів, мотивація персоналу спрямована на прояв ініціативи, самостійності, повної свободи дій, що здійснюються для досягнення поставленого завдання. Мотиваційний менеджмент в таких організаціях ґрунтується на можливості самостійно вирішувати невеликі виробничі проблеми. Отже, мотиваційний

менеджмент включає в себе організацію виробничого процесу, який спрямований на злагоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівників до підлеглих.

Мотиваційний менеджмент має забезпечити сумлінне, якісне виконання всіма членами організації покладених на них обов'язків. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом — плануванням, організацією, контролем. При плануванні роботи керівник зобов'язаний направити зусилля працівників організації в напрямку, який приведе організацію до виконання поставленого завдання. Поставлена мета перед співробітниками, повинна бути чіткою, реальною і досяжною. Правильне застосування мотиваційного менеджменту дає можливість усунути пасивність персоналу і низькі показники праці.

Мотивуючу дію на співробітників дає позитивна оцінка керівництвом якісно виконаної роботи та стимулює їх до сумлінного виконання покладених обов'язків надалі. Довіра та цінність кожного працівника, як вагомого члена команди, яка йде до спільної мети та постійне розширення засобів нематеріальної мотивації праці дозволить справлятися з найскладнішим завданням керівника — мотивацією персоналу.

Ефективний менеджмент через механізм довіри здійснюється за допомогою довіри всередині організації (підприємства) між керівниками кожного підрозділу, між структурними підрозділами, між працівниками, а також довіри керівництва до підлеглих і навпаки; довіри всіх членів організації до встановленої цілі (мети) діяльності організації; довіри до профспілки; довіри до регулюючих чи

контролюючих органів [9]. Успішне керівництво передбачає підтримку своєї команди, незважаючи на те, що довіра це завжди ризик проте потрібно покладатись на своїх працівників.

Контроль всіх етапів виробництва допоможе виявити недоліки в роботі, визначити якість виконаної роботи, на підставі чого визначається міра заохочення/покарання працівника. Матеріальна мотивація (підвищення заробітної плати, премії, винагороди) спонукає людину, яка прагне досягти кращого рівня життя, через грошову винагороду на досягнення високих результатів в роботі.

Ще одним фактором, що впливає на мотивацію в період пандемії коронавірусної інфекції та з розвитком сучасних інформаційних технологій є можливість працювати віддалено. Все більше працівників виявляють бажання працювати дома і мати гнучкий графік роботи — це пріоритети нових поколінь персоналу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у результаті нашого дослідження висловлено, що мотивація дає можливість ефективно здійснювати організаційний розвиток. В свою чергу, мотиваційний менеджмент слід визначати як сукупність організаційно-управлінських заходів мотиваційного спрямування, що мобілізує людські ресурси і трудовий потенціал організації, забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів та спрямований на досягнення встановлених цілей. Вивчення основних прийомів мотиваційного менеджменту, використання цих прийомів на практиці допоможе стати надійною основою для успішного розвитку організації.

Література

1. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Львівська політехніка. 2012. № 727. С. 10–15.
2. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. Москва, 1996. 416 с.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.
5. Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. Менеджмент. Харків, 2009. 276 с.
6. Пачева Н. О. Місце мотиваційного менеджменту в діяльності організації. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. Молодих вчених та студентів, 19–20 листопада 2020 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2020. С. 254–257.
7. Соченко В. М. Сучасна філософія мотиваційного менеджменту. Бізнес навігатор. 2012. № 3 (29). С. 168–172. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/29_2012/34.pdf
8. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с. URL: <https://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>

9. Пачева Н. О. Довіра як фактор ефективного менеджменту. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економ. науки. 2018. № 1 (69). С. 34–39.

10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

References

1. Verbycjka Gh. L. Motyvuvannja personalu na vitchyznjanykh promyslovykh pidpryjemstvakh. Ljvivs'jka politehnika. 2012. № 727. P. 10–15.

2. Menedzhment: kateghorial'no-terminol. slov. / za red. Gh. V. Shhokin, M. F. Gholovatyj, O. V. Antonjuk ta in. Kyjiv, 2007. 744 p.

3. Vykhanskyj O. S., Naumov A. Y. Menedzhment: Chelovek, strateghyja, orghanyzacyja, process. Moskva, 1996. 416 p.

4. Ghrynjova V. M., Ghruzina I. A. Formuvannja motyvacijnoji strateghiji upravlinnja personalom pidpryjemstva: monoghrafija. Kharkiv, 2012. 300 p.

5. Potjomkin S. K., Kozlova I. M., Jandola K. O. Menedzhment. Kharkiv, 2009. 276 p.

6. Pacheva N. O. Misce motyvacijnogho menedzhmentu v dijalnosti orghanizaciji. Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoji dynamiky: materialy VII Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. Molodykh vchenykh ta studentiv, 19–20 lystopada 2020 r. Uman: VPC “Vizavi”, 2020. P. 254–257.

7. Sochenko V. M. Suchasna filosofija motyvacijnogho menedzhmentu. Biznes navigator. 2012. № 3 (29). P. 168–172. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/29_2012/34.pdf

8. Lukjjanova N. A. Motyvacyonnyj menedzhment: uchebnoe posobyje. Tomsk: Yzd-vo Tomskogho polytekhnicheskogho unyversyteta, 2011. 106 p. URL: <https://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>

9. Pacheva N. O. Dovira jak faktor efektyvnogho menedzhmentu. Visnyk Chernivec'kogho torghoveljno-ekonomichnogho instytutu. Ekonom. nauky. 2018. № 1 (69). P. 34–39.

10. Kolot A. M., Cymbaljuk S. O. Motyvacija personalu: pidruchnyk. Kyjiv: KNEU, 2012. 397 p.

Смігунова Олена Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Смигунова Елена Викторовна

*кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой менеджмента, бизнеса и администрирования
Государственный биотехнологический университет*

Smihunova Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0002-9660-3361*

Дудник Олена Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Дудник Елена Васильевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента, бизнеса и администрирования
Государственный биотехнологический университет*

Dudnyk Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0003-0901-5949*

Міненко Софія Іванівна

*доктор філософії з менеджменту,
асистент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Миненко София Ивановна

*доктор философии по менеджменту,
асистент кафедры менеджмента, бизнеса и администрирования
Государственный биотехнологический университет*

Minenko Sofiia

*PhD in Management
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0003-3033-1911*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7728

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**ДЕТЕРМИНАНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**DETERMINANTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

Анотація. У статті досліджено сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні та обґрунтовано необхідність його подальшої активізації і потребу в ґрунтовних наукових дослідженнях. Розглянуто теоретичну основу інноваційної діяльності підприємств з деталізацією на суб'єктів аграрного бізнесу та характерні особливості такої діяльності для зазначених суб'єктів господарювання, що зумовлено особливостями самого сільського господарства, де основним фактором виробництва виступає земля. Визначені струмуючі фактори та чинники, що викликали технологічну та технічну деградацію на тлі слабкої інвестиційної привабливості, зниження інноваційної активності. Представлений рейтинг найбільш успішних аграрних підприємств України за рівнем впровадження інновацій та витрат на інноваційну діяльність. У статті наведена схема ключових детермінант впливу на інноваційну активність підприємств аграрного сектору української економіки. Автори наводять напрямки інноваційного розвитку агропромислового виробництва України з виокремленням чотирьох груп інновацій: техніко-технологічних, організаційно-економічних, соціально-управлінських та інформаційних з детальним наведенням прикладів напрямків інновацій за кожної з груп. Побудовано загальний алгоритм процесу управління ризиками, які зумовлюють поточний рівень інвестиційно-інноваційної активності аграрних підприємств, на основі систематизації основних етапів виявлення та їх оцінювання. Активізація інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є однією з головних передумов стабільності та сталого розвитку аграрного сектору економіки, оскільки це дозволяє не лише змінити характер виробничої діяльності, але і наповнити її новим значенням і практичним змістом. Практика інновацій, з одного боку, свідчить про те, що на їх шляху є ще чимало перепон, які суттєво стримують інноваційний розвиток у державі; з іншого – що інноваційний розвиток стає, а подекуди вже утвердився як стратегічний для розвитку галузей та регіонів. Проте ці кроки вимагають конкретного наповнення, від організації підготовки кадрів до практичної реалізації масштабних інноваційних проектів та програм.

Ключові слова: інноваційні технології, агробізнес, управління, розвиток, ефективність.

Аннотация. В статье исследованы современные реалии инновационного развития предприятий агробизнеса в Украине и обоснована необходимость его дальнейшей активизации и потребность в основательных научных исследованиях. Рассмотрена теоретическая основа инновационной деятельности предприятий с детализацией на субъектов аграрного бизнеса и характерные особенности такой деятельности для указанных субъектов хозяйствования, что обусловлено особенностями самого сельского хозяйства, где основным фактором производства выступает земля. Определены струящие факторы и факторы, вызвавшие технологическую и техническую деградацию на фоне слабой инвестиционной привлекательности, снижение инновационной активности. Представлен рейтинг наиболее успешных аграрных предприятий Украины по уровню внедрения инноваций и затрат на инновационную деятельность. В статье представлена схема ключевых детерминант влияния на инновационную активность предприятий аграрного сектора украинской экономики. Авторы приводят направления инновационного развития агропромышленного производства Украины с выделением четырех групп инноваций: технико-технологических, организационно-экономических, социально-управленческих и информационных с детальным приведением примеров направлений инноваций по каждой из групп. Построен общий алгоритм процесса управления рисками, предопределяющим текущий уровень инвестиционно-инновационной активности аграрных предприятий, на основе систематизации основных этапов выявления и их оценки. Активизация инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий является одной из главных предпосылок стабильности и устойчивого развития аграрного сектора экономики, поскольку позволяет не только изменить характер производственной деятельности, но и наполнить ее новым значением и практическим содержанием. Практика инноваций, с одной стороны, свидетельствует о том, что на их пути есть еще немало препятствий, существенно сдерживающих инновационное развитие в государстве; с другой – что инновационное развитие становится, а кое-где уже утвердилось как стратегическое для развития отраслей и регионов. Однако эти шаги требуют конкретного наполнения от организации подготовки кадров до практической реализации масштабных инновационных проектов и программ.

Ключевые слова: инновационные технологии, агробизнес, управление, развитие, эффективность.

Summary. The article examines the modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine and substantiates the need for its further intensification and the need for thorough research. The theoretical basis of innovative activity of enterprises is considered with detailing on subjects of agrarian business and characteristic features of such activity for the specified subjects of managing that is caused by features of agriculture where the main factor of manufacture is the earth. The flowing factors and factors that caused technological and technical degradation against the background of weak investment attractiveness, reduction of innovation activity are determined. The rating of the most successful agricultural enterprises of Ukraine by the level of innovation implementation and costs for innovation activity is presented. The article presents a scheme of key determinants of the impact on innovation activity of enterprises in the agricultural sector of the Ukrainian economy. The authors give directions of innovative development of agro-industrial production of Ukraine with the separation

of four groups of innovations: technical-technological, organizational-economic, social-managerial and informational with detailed examples of directions of innovations for each of the groups. The general algorithm of the process of risk management, which determines the current level of investment and innovation activity of agricultural enterprises, based on the systematization of the main stages of detection and evaluation. Activation of innovative activity of agricultural enterprises is one of the main prerequisites for stability and sustainable development of the agricultural sector of the economy, as it allows not only to change the nature of production activities, but also to fill it with new meaning and practical content. The practice of innovation, on the one hand, shows that there are still many obstacles in their way, which significantly hinder innovation development in the country; on the other hand, that innovative development is becoming, and in some places has already established itself as strategic for the development of industries and regions. However, these steps require specific content, from the organization of training to the practical implementation of large-scale innovative projects and programs.

Key words: innovative technologies, agribusiness, management, development, efficiency.

Постановка проблеми. Як демонструє світовий досвід, раціональна організація потенціалу підприємства та вміння управління ним справляють вирішальний вплив, особливо в кризових умовах господарювання. Наразі керівники вітчизняних підприємств усвідомлюють необхідність впровадження інноваційних, принципово нових методів управління на підприємствах. Найбільш ефективним при цьому є комплексне застосування інновацій в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах, що в жорстких умовах конкурентного середовища може стати вагомим фактором отримання конкурентних переваг.

Необхідність пошуку дієвих організаційних форм управління інноваціями, формування механізму інтеграції та координації діяльності в процесі впровадження нововведень спрямовують увагу організацій на застосування засад інноваційного менеджменту в процесі своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління інноваційною діяльністю підприємства і присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження даної проблематики зробили такі вчені як: Р. Кантільон, Ж.-Б. Сей, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Ф. Хаєйк, Ф. Шумпетер, Прокопчук Л. М. [1], Петренко Л. А., Шевченко Р. В. [2], Черниш В. В. [3] та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень в даному напрямі, питання ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства не втрачає своєї актуальності та все більш розширює поле досліджень, особливо під впливом різноманітних факторів динамічного зовнішнього середовища. Ринковий процес вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва за рахунок застосування досягнень науково-технічного прогресу та впровадження ефективних форм управління суб'єктів господарювання [6]. Все це зумовило актуальність і вибір теми та наукове і практичне значення проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розглянути питання ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств на прикладі суб'єктів господарювання аграрної сфери, систематизувати детермінанти досягнення високоефективного результату з врахуванням ризиків динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для одержання нової, радикально поліпшеної продукції, технології виробництва, організації праці, системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Основними джерелами резервів зниження собівартості сільськогосподарської продукції є збільшення обсягу виробництва продукції за рахунок впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій: використання селекційного насіння та племінної худоби, поліпшення організації праці; підвищення рівня продуктивності праці, зниження енергомісткості, нові форми і методи інноваційного розвитку.

Функціонування сучасних підприємств, незалежно від їх належності до певної сфери чи галузі, має ґрунтуватись на досягненні максимальних показників рентабельності діяльності, підвищенні показників ефективності використання всіх видів ресурсів, формуванні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку підприємства на перспективу. Виконання даних завдань є необхідною умовою успішної діяльності підприємств у ринковому середовищі.

Специфіку інновацій в аграрній сфері зумовлено особливостями самого сільського господарства, де основним фактором виробництва виступає земля, в процесі виробництва існує чітка взаємодія з живими організмами (рослинами, тваринами), виробництво має сезонний характер та високий

рівень ризику. Із впровадженням новацій у галузь види продукції, як правило, не змінюються, тільки набувають покращених властивостей. Інноваційну діяльність у сільському господарстві можна розглядати на чотирьох етапах: розробка новацій, їх апробація та перевірка, відтворення новацій, а також упровадження їх у виробництво.

Глобалізація світової економіки й інтеграція України до європейської економічної спільноти потребують переведення вітчизняного аграрного виробництва на якісно новий рівень господарювання, формування сучасної ринкової технологічної та технічної політики [1].

Останнє десятиліття в розвитку аграрного сектору України відзначається активним впровадження інноваційних технологій, зокрема відбувається інтеграція сучасних технологій та передових методів ведення агробізнесу: дрони, точне землеробство, системи фармменеджменту тощо. При плануванні своєї діяльності та побудові моделі бізнесу гравці все більше враховують такі чинники, як зміна клімату, цінова кон'юнктура на світовому ринку, попит на продукцію, висока конкуренція та ін.

Випереджаюче зростання цін на засоби виробництва, вироблені промисловістю, в порівнянні з цінами на сільськогосподарську продукцію, слабкі позиції сільгосптоваровиробників на агропродовольчих ринках призвели до загострення фінансового неблагополуччя в галузі, скорочення потоків товарів виробничо-технічного призначення в сільське господарство. Це в кінцевому підсумку викликало технологічну та технічну деградацію на тлі слабкої інвестиційної привабливості, зниження інноваційної активності. Удосконалення розвитку підприємництва в сільському господарстві має йти шляхом раціонального використання земельних ресурсів та ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва на новій технологічній та організаційній базі, підвищення товарності

і конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського виробництва. Від повного і своєчасного забезпечення ними сільського господарства та ефективного застосування в чому залежать обсяги виробництва основних видів продукції і господарська діяльність кожного підприємства.

Висока концентрація земельних ресурсів у агрохолдингах України, теоретично, має сприяти розвитку інновацій в аграрному секторі, адже саме великий бізнес володіє необхідними фінансованими ресурсами і компетенціями, необхідними для впровадження сучасної техніки та технологій. Високий потенціал (зважаючи на масштаби бізнесу) ефективності впровадження інновацій для кожного великого сільгосппідприємства виступає фактором, що в українських реаліях міг би, певною мірою, компенсувати нестачу тієї державної фінансової підтримки, яку отримують європейські фермери, що впроваджують прогресивні технології та техніку [2].

Фактичний стан такий, що сільгоспвиробники мають змогу триматись «на плаву» і без радикальних змін завдяки родючим ґрунтам, сприятливим кліматичним умовам, знанням та багаторічному досвіду роботи у вітчизняних умовах, а разом з тим і низькому рівню заробітної плати. Сукупність цих чинників не спонукають власників впроваджувати інновації в галузі, тим більше, що попит на українську сільськогосподарську продукцію на світовому ринку стабільний.

Однак ріст цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, засоби догляду за рослинами та ветеринарні засоби не призводить до зниження показників ефективності сільськогосподарського виробництва (за винятком сектору органічного землеробства, де діють інші фактори конкурентоспроможності). Інноваційні технології дозволяють оптимізувати витрачання засобів захисту рослин та добрив, контролюючи посівні площі, що сприяє підвищенню операційної ефективності

Таблиця 1

Рейтинг агрохолдингів України за рівнем інвестицій в інноваційну діяльність

№ п.п.	Агрохолдинг	Земельний банк	Інноваційна діяльність	Обсяг інвестицій
1	Kernel	558 тис.га	ІТ-проект #DigitalAgriBusiness	2.7 млн. дол
2	МХП Агроіндустріальний комплекс	370 тис.га	Інновації з використанням біогазу	2.5 млн. дол
4	«Астарта»	209 тис.га	Впровадила портал із управління агробізнесом	1 млн. дол
5	Агрохолдинг ІМК	120 тис. га	Засновник курсов Farm Management	1 млн. дол
6	Нібулон	116,5 тис. га	Морський і річковий флот	85 млн. дол

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 5]

агробізнесу. Можливість контролю витрачання паливно-мастильних матеріалів за допомогою сучасної цифрової техніки, інтегрованої з супутниковим спостереженням, також є стимулом, що спонукає українські компанії до впровадження інновацій. Таким чином, інновації в рослинництві — це можливість зростання конкурентоспроможності сільгосппідприємств та забезпечення

перспектив подальшого розвитку і ринкового лідерства на світовому ринку.

У результаті дослідження сучасних трендів, що стосуються розвитку бізнесу в сфері рослинництва, пропонується виокремлювати чотири групи інновацій: техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціально-управлінські та інформаційні (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями інноваційного розвитку суб'єктів агробізнесу рослинницького спрямування

Група / Вид інновацій	Напрямки інновацій
Техніко-технологічні	
Технічні	– оновлення складу сільськогосподарських машин та техніки; – використання багатоопераційних машин; – автоматизація та комп'ютеризація управлінських процесів; – оптимізація складу МТП з врахуванням змін природньо-кліматичних умов; – застосування дронів;
Технологічні	– впровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій обробітку ґрунту; – застосування екологічно безпечних інтеграційних технологій боротьби з шкідниками та бур'янами; – розширення впровадження органічного землеробства; – дотримання агрокультурних норм та технологічних карт;
Хіміко-біологічні	– розробка високоякісних засобів захисту рослин; – виведення стійких до хвороб сортів культур; – розробка високоврожайних сортів культур; – гуміфікація ґрунту;
Організаційно-економічні	
Економічні	– перегляд норми виробітку з врахуванням сучасних технологій; – зниження витрат на 1га посівів; – впровадження інструментарію ефективних каналів збуту; – активізація маркетингових заходів, створення бренду українського товару; – вихід на нові ринки збуту, в тому числі е-комерція;
Фінансові	– посилення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання; – торгівля на світовій біржі;
Державні	– державне та законодавче регулювання галузі; – пільги та кредити від держави; – розвиток інфраструктури для розвитку інновацій в рослинництві; – державна підтримка міжнародного трансферу технологій;
Управлінські	– удосконалення засобів мотивації персоналу; – розробка стратегії управління відповідно до специфіки галузі; – оптимізація організаційної структури підприємств;
Соціально-екологічні	
Соціальні	– сприяння підвищенню кваліфікації; – удосконалення режимів роботи та відпочинку працівників; – створення додаткових робочих місць та підвищення добробуту сільського населення;
Екологічні	– використання альтернативних джерел енергії; – зменшення використання хімічних добрив; – органічне виробництво;
Інформаційні	
Контрольні	– обладнання транспортних засобів GPS; – використання квадрокоптерів та дронів для спостереження за посівними площами; – використання карткової пропускну системи та відеоспостереження;
Виробничі	– використання геоінформаційних систем; – автоматизація контролю витрат ресурсів; – автоматизація перевірки зерна в лабораторії.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 6]

Дослідження і розробки в різноманітних сферах, від розвитку рослинництва до нових способів використання землі в «до» та «після» врожайного сезону. Це буде мати вирішальне значення в забезпеченні високої якості продукції, в доступності продуктів харчування, які будуть захищати як природні ресурси так і здоров'я людини, залишаючись при цьому конкурентоспроможними. Та на сьогодні дуже багато практик в інноваційному виробництві вже у вільному доступі доступні, та більш того, їх використання іноді є обов'язковим згідно із законом, як наприклад, використання комплексної практики з боротьби з шкідниками (IPM), та багато інших систем, таких як теплиці з високими стелями у 12 метрів завдовжки, які були винайдені в Америці для подвоєння валового прибутку з землі, добрива для більш глибокого застосування, які являються екологічно чистими, що в свою чергу знижує собівартість продукції та підвищують збір вирощеної продукції в середньому на 18%, та багато інших інноваційних практик використання яких може сильно допомогти підприємству в розвитку та удосконалення своїх економічних показників.

Узагальнення наукових джерел дає можливість виділити фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства: рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами; соціально-психологічний клімат; стиль керівництва (взаємодія керівництва та персоналу); кадровий потенціал системи (структура та рівень кваліфікації персоналу, організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність); система оцінювання результатів праці та ефективність стимулювання (мотивація персоналу); рівень гнучкості та мобільності системи управління інноваційною діяльністю (швидке реагування на зміни); комунікаційні процеси та інформаційна база системи (інформаційне забезпечення, структура інформаційної системи, порушення інформаційних потоків, інформаційні шуми); рівень виконання управлінських та регулюючих рішень [3].

Ефективність інновацій підприємств є відносною і змінюваною характеристикою, що залежить від дій не лише учасників інноваційного процесу, а й інших суб'єктів ринкових відносин, форс-мажорних та інших обставин. Рівень ефективності інновацій підприємств формується під впливом



Рис. 1. Детермінанти формування ефективності інноваційної діяльності підприємств

Джерело: удосконалено авторами

різноманітних чинників, і оцінка цього рівня має передбачати зіставлення результатів від інновацій, що аналізуються, з відповідними аналогами, нормативними або середніми показниками по певній сукупності підприємств.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин рівень ефективності інновацій сільськогосподарських підприємств формується переважно під впливом зовнішніх чинників, що за своїм характером сприяють або негативно позначаються на віддачі вкладень (рис. 1).

Рівень ефективності інновацій підприємств встановлюється шляхом співставлення ефекту

від здійснення інновацій та витрат інноваційних ресурсів. Результат здійснення інновацій підприємств може проявлятися в різноманітних формах. В окремих випадках результат від інноваційної діяльності важко визначити в грошовому виразі або він є неочевидним [6]. За умови простого відтворення основного капіталу за рахунок накопичених амортизаційних відрахувань здійснюється заміна зношених основних засобів, при цьому основні показники виробничої діяльності залишаються без змін. Для здійснення порівняння необхідно, щоб ефект і витрати були порівняльними, тобто мали однакову розмірність. Універсальним підходом



Рис. 2. Алгоритм процесу управління інноваційними ризиками виробничих підприємств

Джерело: удосконалено авторами

в даному випадку є застосування грошового виразу вартості ефекту та витрат.

В ринкових умовах у процесі реалізації продукції можуть виникати різні ситуації, які характеризуються певним ризиком отримання результативності інновацій. Алгоритм процесу управління інноваційними ризиками виробничих підприємств наведено на рис. 2.

Вибір управлінських дій при формуванні ефективної системи управління інноваційною діяльністю агропромислового комплексу вимагає побудови ефективної системи управління інноваційними ризиками, що відображають функції, особливі риси, властивості, притаманні цій групі ризиків та методи впливу на них. Процес управління повинен носити довгостроковий характер і здійснюватися безперервно, залучаючи всі структурні підрозділи підприємства, підвищуючи якість управління з виходом на кожен новий рівень за рахунок зростання ефективності управління інноваційними ризиками.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Практика господарювання свідчить, що діяльність будь-якого економічного суб'єкта здійснюється в умовах невизначеності (при відсутності повної і точної

інформації про умови діяльності) й ризику. Останній особливо характерний для формування показників прибутковості підприємства, оскільки чим вагоміший виробничий план підприємства, масштабніший обсяг інвестицій, триваліший строк одержання віддачі від них, тим вищий фінансовий ризик, що є складовою частиною загального фінансового становища підприємств і показує ймовірність (прогноз) фінансових втрат, недоодержання доходів від основної діяльності або появи додаткових фінансових витрат. А тому, за результатами проведених досліджень, виділено та систематизовано детермінанти ефективного управління інноваційним розвитком підприємств врахування яких, як потенційних джерел можливостей та загроз сприятиме ефективному розвитку суб'єктів господарювання в тому числі на основі провадження інноваційних рішень. Практика інновацій, з одного боку, свідчить про те, що на їх шляху є ще чимало перепон, які суттєво стримують інноваційний розвиток у державі; з іншого — що інноваційний розвиток стає, а подекуди вже утвердився як стратегічний для розвитку галузей та регіонів. Проте ці кроки вимагають конкретного наповнення, від організації підготовки кадрів до практичної реалізації масштабних інноваційних проектів та програм.

Література

1. Прокопчук Л. М. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. № 2. Серія «Економічні науки». URL: file:///C:/Users/admin/Documents/Vkhnau_ekon_2015_2_35.pdf
2. Петренко Л. А., Шевченко Р. В. Інновації в рослинництві: актуальні напрями та показники ефективності впровадження. Агросвіт. 2019. № 4. С. 42-50. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.42
3. Черниш В. В. Оцінювання факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (05.12.18). Житомир, 2018. С. 88-90. URL: <https://cutt.ly/3T2la2Z>
4. Топ-10 агрохолдингів України. Основні акценти в інфографіці. URL: <http://agroportal.ua/ua/publishing/infografika/top10-agrokholdingov-ukrainy-aktsenty-2017-v-infografike/>
5. Agropolit.com: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/10508-potreba-silskogo-gospodarstva-v-investitsiyah-prinaymni-75-mlrd-grn-na-rik-naan>
6. Minenko S., Dudnyk O. Development of Agro-Industrial Integration as a Vector of Formation Competitiveness of Small Enterprises // International Journal of Advance Study and Research Work (2581-5997). URL: <https://cutt.ly/qTL1u1Y>

References

1. Prokopchuk L. M. (2015). Management measures to influence the efficiency of crop production [Upravlins'ki zakhody vplyvu na efektyvnist' vyrobnytstva produktsiyi roslynnytstva]. Visnyk KHNAU im. V. V. Dokuchayeva. № 2. V. «Ekonomiczni nauky». URL: file:///C:/Users/admin/Documents/Vkhnau_ekon_2015_2_35.pdf [in Ukrainian].
2. Petrenko L. A., Shevchenko R. V. (2019). Innovations in crop production: current trends and indicators of implementation efficiency [Innovatsiyi v roslynnytstvi: aktual'ni napryamy ta pokaznyky efektyvnosti vprovadzhennya]. Ahrosvit. V. 4. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.42 [in Ukrainian].

3. Chernysh V. V. (2018). Assessment of factors influencing the innovative activity of the enterprise. [Otsinyuvannya faktoriv vplyvu na innovatsiynu diyal'nist' pidpryyemstva]. Materialy IV Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi molodykh vchenykh, aspirantiv, studentiv. Zhytomyr. URL: <https://cutt.ly/3T2la2Z/> [in Ukrainian].

4. Top-10 ahrokhodyhiv Ukrainy. Osnovni aktsenty v infohrafitsi (2017). [Top-10 agricultural holdings in Ukraine. Infographic highlights]. URL: <http://agroportal.ua/ua/publishing/infografika/top10-agrokhodringov-ukrainy-aktsenty-2017-v-infografike/> [in Ukrainian].

5. Agropolit.com: veb-sait. URL: <https://agropolit.com/news/10508-potreba-silskogo-gospodarstva-v-investitsiyah-prinaymni-75-mlrd-grn-na-rik-naan> [in Ukrainian].

6. Minenko S., Dudnyk O. Development of Agro-Industrial Integration as a Vector of Formation Competitiveness of Small Enterprises // International Journal of Advance Study and Research Work (2581–5997). URL: <https://cutt.ly/qTL1u1Y>

Заяць Олена Іванівна

*доктор економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Заяц Елена Ивановна

*доктор экономических наук
доцент кафедры международных экономических отношений
Ужгородский национальный университет*

Zayats Olena

*Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of International Economic Relations
Uzhorod National University
ORCID: 0000-0001-9904-8706*

Ярема Томаш Васильович

*асистент кафедри міжнародних економічних відносин
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Ярема Томаш Васильевич

*ассистент кафедры международных экономических отношений
Ужгородский национальный университет*

Yarema Tomash

*Assistant at the Department of International Economic Relations
Uzhorod National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7713

ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР ІННОВАЦІЙНОЇ СИЛИ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

ГЛОБАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СИЛЫ СТРАН-ЧЛЕНОВ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

GLOBAL DIMENSION OF INNOVATION CAPACITY OF THE EUROPEAN UNION MEMBER COUNTRIES

Анотація. В статті розглянуто сутність глобальної інноваційної сили країн-членів Європейського Союзу та її взаємозв'язок з участю в процесах міжнародної економічної інтеграції та дезінтеграції. Наголошено, що глобальна інноваційна сила суттєво впливає на стабільне економічне зростання та конкурентні позиції будь-якого економічного суб'єкта на світовій арені. Крім того визначено, що об'єднання країн в міждержавні інтеграційні угруповання призводить до трансформації інноваційної сили країни-члена та формування інноваційної сили міжнародного інтеграційного союзу. В результаті дослідження зауважено, що на сьогоднішній день єдиної методики виміру інноваційної сили немає. В рамках дослідження інноваційної сили країн-членів Європейського Союзу розглянуто найбільш відому і часто вживану методику виміру інноваційної сили країн глобального господарства, а саме – глобальний індекс інновацій. Метою даної статті є зіставленні позицій інноваційної сили країн-членів Європейського Союзу і дослідження як саме впливають інтеграційні та дезінтеграційні процеси у Європейському Союзі на інноваційну силу учасників та у перспективі розроблення методики ранжування інноваційної сили міждержавних інтеграційних об'єднань. Проаналізовано позиції інноваційної сили

в глобальному господарстві країн-членів Європейського Союзу за глобальним індексом інновацій. Визначено, що п'ять країн-членів Європейського Союзу входять у топ-10 найбільш інноваційних економік світового господарства. Запропоновано розраховувати та розраховано індекс інноваційної сили Європейського Союзу 2020. Відмічено, що хоча рейтинги не дають ніяких пропозицій, а лише фактично визначають стан, проте за їх допомогою є можливим проводити адекватний моніторинг, аналіз, прогноз активізації та зміни інноваційного лідерства всіх економічно-інноваційних суб'єктів у глобальному господарстві. Доведено, що методичні підходи до виміру інноваційної сили суб'єктів глобального господарства необхідно удосконалювати та розробляти рейтинги не тільки в розрізі країн, але і міжнародних інтеграційних об'єднань.

Ключові слова: інноваційна сила, інтеграція, дезінтеграція, міжнародні інтеграційні об'єднання, Європейський Союз.

Аннотация. В статье рассмотрена сущность глобальной инновационной силы стран-членов Европейского Союза и ее взаимосвязь с участием в процессах международной экономической интеграции и дезинтеграции. Отмечено, что глобальная инновационная сила оказывает существенное влияние на стабильный экономический рост и конкурентные позиции любого экономического субъекта на мировой арене. Кроме того, определено, что объединение стран в межгосударственные интеграционные группировки приводит к трансформации инновационной силы страны-члена и формированию инновационной силы международного интеграционного союза. В результате исследования отмечено, что на сегодняшний день нет единой методики измерения инновационной силы. В рамках исследования инновационной силы стран-членов Европейского Союза рассмотрена наиболее известная и часто применяемая методика измерения инновационной силы стран глобального хозяйства, а именно – глобальный индекс инноваций. Целью данной статьи является сопоставление позиций инновационной силы стран-членов Европейского Союза и исследования, как именно влияют интеграционные и дезинтеграционные процессы в Европейском Союзе на инновационную силу участников и в перспективе разработки методики ранжирования инновационной силы межгосударственных интеграционных объединений. Проанализированы позиции инновационной силы в глобальном хозяйстве стран-членов Европейского Союза по глобальному индексу инноваций. Установлено, что пять стран-членов Европейского Союза входят в топ-10 наиболее инновационных экономик мирового хозяйства. Предложено рассчитывать и рассчитано индекс инновационной силы Европейского Союза 2020. Отмечено, что хотя рейтинги не дают никаких предложений, а лишь фактически определяют состояние, однако с их помощью возможно проводить адекватный мониторинг, анализ, прогноз активизации и измерения инновационного лидерства всех экономико-инновационных субъектов глобального хозяйства. Доказано, что методические подходы к измерению инновационной силы субъектов глобального хозяйства должны совершенствоваться и разрабатываться рейтинги не только в разрезе стран, но и международных интеграционных объединений.

Ключевые слова: инновационная сила, интеграция, дезинтеграция, международные интеграционные объединения, Европейский Союз.

Summary. The article examines the essence of the global innovation capacity of the member states of the European Union and its interconnection with involvement in the processes of international economic integration and disintegration. It is noted that the global innovative force has a significant impact on stable economic growth and competitive positions of any economic entity in the world arena. In addition, it was determined that the unification of countries into interstate integration groupings leads to the transformation of the innovation capacity of the member country and the formation of the innovation capacity of the international integration associations. As a result of the study, it was noted that today there is no single methodology for measuring innovative capacity. As part of the innovation capacity research of the European Union member states, the most prominent and frequently used method for measuring the innovation capacity of the country amongst of global economy, namely the global innovation index, is considered. The aim of this article is to compare the positions of the innovative capacity of the member states of the European Union and to study how the integration and disintegration processes in the European Union affect the innovation capacity of participants and, in the prospect, develop a methodology for ranking the innovation capacity of interstate integration associations. The positions of the innovation capacity in the global economy of the European Union member states are analyzed according to the global innovation index. It has been established that five member countries of the European Union are in the top 10 most innovative economies in the world economy. The innovation capacity index of the European Union 2020 is proposed to be calculated and was calculated. It is noted that albeit the ratings do not give any propositions, but only actually determine the state, however, with their assistance it is possible to carry out adequate monitoring, analysis, forecast of activation and measurement of innovation leadership of all economic and innovative entities of the global economy. It has been proved that methodological approaches to measuring the innovation capacity of the subjects of the global economy ought to be improved furthermore ratings should be developed not only in the context of countries, but of international integration associations as well.

Key words: innovation capacity, integration, disintegration, international integration associations, European Union.

Постановка проблеми. Вимір інноваційної сили є однією з найбільш актуальних проблем сучасної глобальної економіки, так як інноваційна сила суттєво впливає на стабільне економічне зростання та конкурентні позиції будь-якого економічного суб'єкта на світовій арені. Ми стверджуємо, що об'єднання країн в міждержавні інтеграційні угруповання призводить до трансформації інноваційної сили країни-члена та формування інноваційної сили міжнародного інтеграційного союзу, проте необхідно зауважити, що станом на сьогодні ніхто не створює рейтинги їх інноваційної впливовості (тільки ЄС щорічно оцінює свою інноваційну силу, але без порівняння з іншими собі подібними міжнародними інтеграційними угрупованнями).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній світовій практиці накопичений багатоманітний спектр рейтингів ранжування країн на основі їх інноваційної сили [1; 2], які як правило складаються міжнародними або неурядовими організаціями та формуються вони на основі маркерів, які відзеркалюють основи інноваційної діяльності та політики країни. Статистичні критерії оцінки впливу інноваційної сили на економічне зростання постійно доповнюються і змінюються, однак в контексті безпрецедентної пандемії КОВІД-19 проблеми ідентифікації напрямів і рівнів трансформації інноваційного середовища зумовлені невизначеністю та складністю. На сьогоднішній день єдиної методики оцінки інноваційної сили немає. Оцінка рівня інноваційної сили (станом на 2021 рік) та її зіставлення в рейтинги проводиться лише в розрізі країн, але на наш погляд доцільним є вимір глобальної інноваційної сили міжнародних інтеграційних об'єднань, так як вони сьогодні є найвпливовішими суб'єктами світового господарства.

Постановка завдання. Нашою метою при зіставленні позицій інноваційної сили країн-членів Європейського Союзу є дослідження як саме впливають інтеграційні та дезинтеграційні процеси у ЄС на інноваційну силу учасників та у перспективі розроблення методики ранжування інноваційної сили міждержавних інтеграційних об'єднань.

Виклад основного матеріалу. В рамках дослідження інноваційної сили країн-членів Європейського Союзу доцільним буде розгляд найбільш відомої і часто вживаної методики виміру інноваційної сили країн глобального господарства. Дослідження економістів-міжнародників інноваційних стратегій для виявлення постійно збільшуючогося та змінюючогося переліку драйверів

(маркерів), які призводять до нарощення інноваційної сили у глобальному просторі, доводять складність нинішнього невизначеного та турбулентного економіко-інноваційного середовища. Оцінювання інноваційної сили суб'єктів глобального господарства ускладнене тим, що це не є безпосередньо візуальним процесом чи явищем.

Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index — GII) започаткований у 2007 році Міжнародною школою інноваційного бізнесу IN-CID (The Business School of the World INSEAD) у співпраці з Корнельським університетом (Cornell University) та Світовою організацією інтелектуальної власності (The World Intellectual Property Organization — WIPO) та опубліковує щорічно як рейтинг, так і світові інноваційні тенденції та маркери нарощення інноваційної сили країни [1]. Метою цього звіту є оприлюднення вичерпних даних про інновації та в результаті допомога національним економікам у оцінці їх інноваційної діяльності та визначенні майбутніх перспектив розвитку та розподілу інноваційної сили. Завданням вищезгаданого індексу є вимір та визначення позиції конкретної країни на міжнародній арені за рівнем її інноваційної сили у порівнянні з іншими країнами світу. Проте, за допомогою цього індексу реальним є не лише порівняльний аналіз, але й ідентифікація маркерів відносних переваг та оцінка ефективності інноваційної політики країни (див. рис. 1).

Дослідження в рамках глобального індексу інновацій вказують чи інноваційне середовище країни та її інноваційна політика сприяють впровадженню і розповсюдженню інновацій як в межах окремої країни так і поза ними. Можна з впевненістю стверджувати, що безпрецедентна пандемія КОВІД-19 нічого не змінила в тому факті, що новаторські технології і інновації зберігають свій потенціал. Очевидним є те, що провідні компанії і інвестори в НДДКР бажаючи збереження своєї конкурентоздатності в майбутньому не можуть відмовитись від інновацій. Наприклад, багато науково-дослідних компаній в секторі інформаційно-комунікаційних технологій підвищили розвиток діджиталізації і цифровізації, що сприяє підтримці інновацій. В секторі фармацевтики і біотехнологій великомасштабними з точки зору капіталовкладень в НДДКР є збільшення інтересу до досліджень і розробок в області охорони здоров'я. Проте, не тільки в сфері охорони здоров'я криза КОВІД-19 стала каталізатором до інновацій, але й в інших галузях, таких як туризм, освіта і роздрібна торгівля.

У 2020 році Глобальний індекс інновацій (13-те видання) присвячений темі: «Хто буде фінансувати інновації», в якій висвітлюється сучасний стан фінансування інновацій, еволюція механізмів фінансування інноваторів, а також наголошується на прогресі та найбільш актуальних сьогодишніх проблемах, зокрема економічного уповільнення спричиненого пандемічною кризою КОВІД-19. Найбільше криза КОВІД-19 стимулювала інтерес до інноваційних рішень в сфері охорони здоров'я, проте суттєво вона вплинула на такі сфери як, віддалена робота, дистанційна освіта, електронна комерція. Як зазначають економісти-міжнародники, фінансування інновацій впливає на всі етапи інноваційного циклу, від ідеї до її комерціалізації, розширення і стійкості бізнесу.

Вищезгаданий індекс, щорічно оцінює драйвери інновацій у більш ніж 130 країнах світу. У 2020

році охоплено 131 економіку, а це 93,5% населення світу та 97,4% світового ВВП [4, с. 60]. Найбільш інноваційними економіками за групою доходів були: Швейцарія, Швеція і Сполучені Штати Америки; а найменш інноваційними були: Танзанія, Руанда і Непал. Необхідно відмітити, що Швейцарія останні десять років очолює рейтинг глобального індексу інновацій. Загальна оцінка країни в рамках даного індексу проводиться на основі аналізу 80 показників, які поділяються на два субіндекси: маркери «входу» (вклад для створення інновацій, що відображено групами: «Інститути», «Людський капітал», «Інфраструктура», «Рівень розвитку ринку», «Рівень розвитку бізнесу») і маркери «виходу» (результат інноваційної діяльності: «Наукові результати», «Творчі результати»). Глобальний індекс інновацій розраховується у балах як середнє значення двох субіндексів.

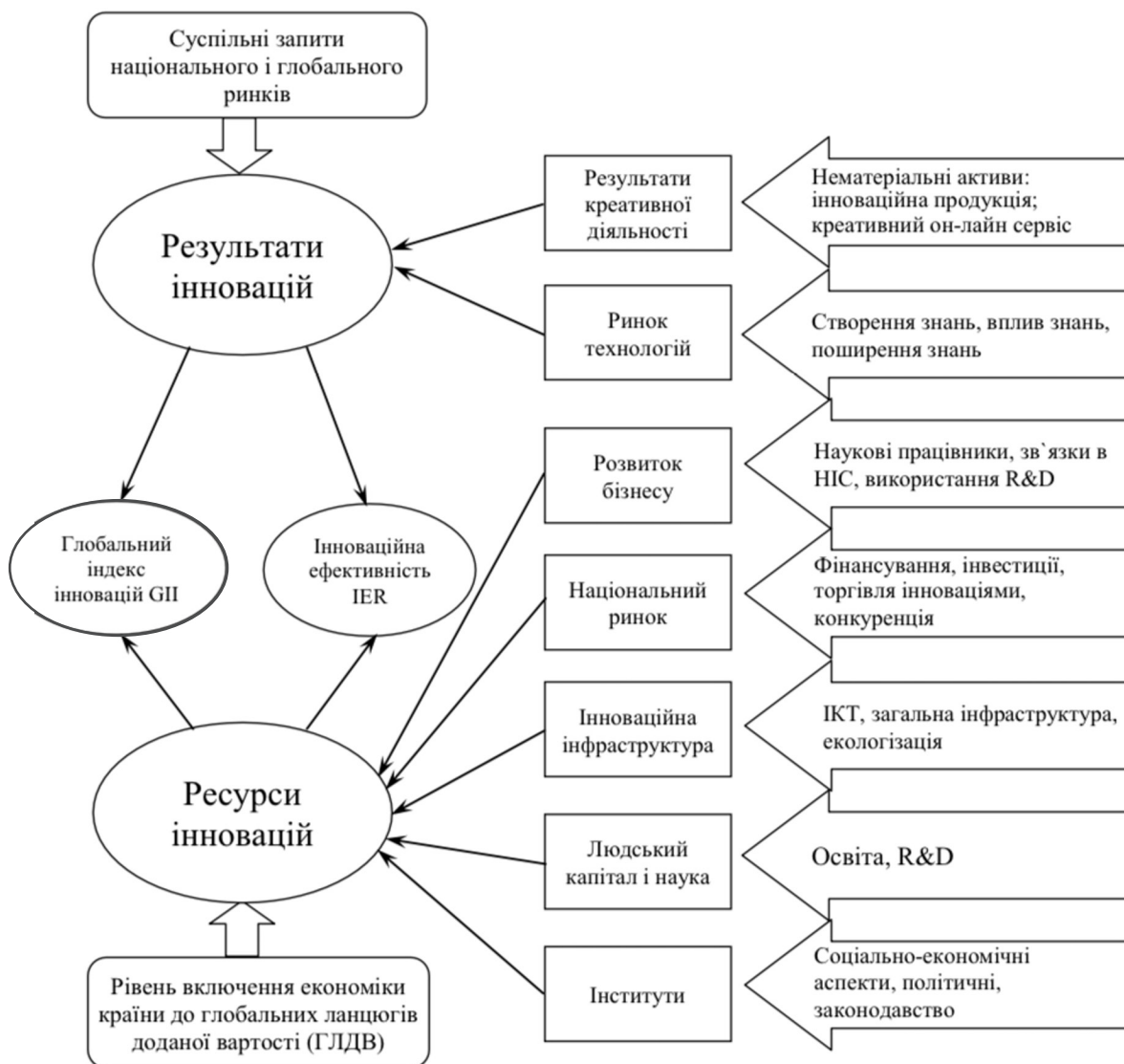


Рис. 1. Схема виміру інноваційної сили за глобальним індексом інновацій

Джерело: [3, с. 93]

На нашу думку, в рамках об'єкта нашого дослідження, доцільним є розгляд інноваційної сили країн-членів Європейського Союзу за вимірами в рамках глобального індексу інновацій (табл. 1).

Із таблиці видно, що п'ять країн-членів ЄС входять у топ-10 найбільш інноваційних економік світового господарства: Швеція (2/131 і 1/27), Нідерланди (5/131 і 2/27), Данія (6/131 і 3/27), Фінляндія (7/131 і 4/27) і Німеччина (9/131 і 5/27). Необхідно відзначити, що всі країни-члени Європейського Союзу знаходяться в рейтингу вище 50 сходинки. Найменш інноваційними економіками за даними глобального інноваційного індексу серед країн-членів ЄС є — Румунія (46/131 і 27/27), Греція (43/131 і 26/27) і Хорватія (41/131 і 25/27). На основі оцінок країн-членів ЄС, ми можемо зробити оцінку інноваційної сили ЄС, значення якої розраховуємо як середнє значення індивідуальних балів країн-членів ЄС 2020 року (табл. 1). Якби розраховувався індекс

інноваційної сили не тільки в розрізі країн світу, але і міжнародних інтеграційних угруповань, то індекс інноваційної сили Європейського Союзу дорівнював би в 2020 році 46.93 із 100 можливих, проте необхідно відзначити, що найбільш інноваційною економікою серед країн є Швейцарія і її бали — 66.08, тому можна стверджувати, що ЄС має досить потужну інноваційну сили у глобальному економічному середовищі.

Висновки. Отже, можемо відмітити, що хоча рейтинги не дають ніяких пропозицій, а лише фактично визначають стан, проте за їх допомогою є можливим проводити адекватний моніторинг, аналіз, прогноз активізації та зміни інноваційного лідерства всіх економічно-інноваційних суб'єктів у глобальному господарстві. На наш погляд методичні підходи до виміру інноваційної сили суб'єктів глобального господарства необхідно удосконалювати та розробляти рейтинги не тільки в розрізі країн, але і міжнародних інтеграційних об'єднань.

Таблиця 1

Глобальний індекс інновацій країн-членів ЄС

КРАЇНА-ЧЛЕН ЄС	Субіндекс «вхід»	Субіндекс «вихід»	Загальна оцінка	Глобальний рейтинг	Рейтинг в ЄС
Австрія	61.15	39.10	50.13	19/131	
Бельгія	59.62	38.64	49.13	22/131	
Болгарія	45.98	33.98	39.98	37/131	
Греція	48.04	25.54	36.79	43/131	
Данія	66.77	48.30	57.53	6/131	
Естонія	56.11	40.45	48.28	25/131	
Ірландія	59.72	46.38	53.05	15/131	
Італія	52.41	39.06	45.74	28/131	
Іспанія	54.85	36.35	45.60	30/131	
Кіпр	53.17	38.17	45.67	29/131	
Латвія	49.60	32.63	41.11	36/131	
Литва	49.38	28.98	39.18	40/131	
Люксембург	57.23	44.45	50.84	18/131	
Мальта	52.63	40.14	46.39	27/131	
Нідерланди	64.45	53.08	58.76	5/131	
Німеччина	62.71	50.39	56.55	9/131	
Польща	49.09	30.81	39.95	38/131	
Португалія	52.52	34.50	43.51	31/131	
Румунія	44.44	27.47	35.95	46/131	
Словаччина	46.54	32.86	39.70	39/131	
Словенія	54.09	31.73	42.91	32/131	
Угорщина	49.25	33.80	41.53	35/131	
Франція	61.43	45.89	53.66	12/131	
Фінляндія	65.57	48.47	57.02	7/131	
Хорватія	46.30	28.24	37.27	41/131	
Чехія	54.74	41.95	48.34	24/131	
Швеція	69.19	55.75	62.47	2/131	

Джерело: складено автором на основі [4, с. 33–39]

Література

1. Innovation Index. About The Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#history>
2. European Commissions European and Regional Innovation Scoreboards 2021 — Questions and Answers. June 2021. URL: https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vljufygmxxzn?ctx=vg9pjpw5wsz1&start_tab1=170
3. Власенко Ю. Конкурентоспроможність національної інноваційної системи в глобальному науково-технічному просторі: дис.к.е. н.: 08.00.02 / Маріупольський державний університет. Маріуполь, 2018. 234 с.
4. Dutta S., Lanvin B. & Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index 2020. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

References

1. Innovation Index. About The Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#history>
2. European Commissions European and Regional Innovation Scoreboards 2021 — Questions and Answers. June 2021. URL: https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vljufygmxxzn?ctx=vg9pjpw5wsz1&start_tab1=170
3. Vlasenko Yu. Konkurentospromozhnist natsionalnoi innovatsiinoi systemy v hlobalnomu naukovu-tekhnichnomu prostori: dys.k.e. n.: 08.00.02 / Mariupolskyi derzhavnyi universytet. Mariupol, 2018. 234 s.
4. Dutta S., Lanvin B. & Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index 2020. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

Безверхий Костянтин Вікторович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Київський національний торговельно-економічний університет*

Безверхий Константин Викторович

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансового анализа и аудита
Киевский национальный торгово-экономический университет*

Bezverkhyy Kostiantyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
Kyiv National University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-8785-1147

Юрченко Олександр Анатолійович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Юрченко Александр Анатольевич

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета, аудита и налогообложения
Национальная академия статистики, учета и аудита*

Yurchenko Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*

ORCID: 0000-0002-8447-6510

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7704

ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ ВІДПУСТОК: НОВІ ПРАВИЛА ДЛЯ БІЗНЕСУ

УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ОТПУСКОВ: НОВЫЕ ПРАВИЛА ДЛЯ БИЗНЕСА

ACCOUNTING AND REPORTING OF SOCIAL HOLIDAYS: NEW RULES FOR BUSINESS

Анотація. Вступ. В сучасному українському законодавстві регламентується надання різних видів відпусток, які є не тільки часом відпочинку, але можуть мати спеціальне цільове призначення для працівника. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504–96 (далі – Закон № 504) вказує на щорічну основну оплачувану відпустку, відпустки без збереження заробітної плати, соціальні, навчальні та творчі відпустки. На сьогодні значна увага не приділяється обліку нарахування, оподаткування та виплати соціальним відпусткам, зокрема: відпустці по вагітності та пологах, відпустці по догляду за дитиною віком до 3 років, а також соціальними відпусткам, які надаються працівникам, що мають дітей віком до 15 років.

Одним із головних завдання, які устанавлюються перед бухгалтером по розрахунках із оплати праці – вчасно та достовірно розрахувати відпускні суми, та за необхідності – своєчасно зробити їх перерахунок, оскільки саме на бухгалтері

сягає відповідальність за правильність здійснених розрахунків. Враховуючи цей факт, роботодавцю не доведеться виплачувати компенсації працівникам за невірно нараховані та виплачені відпускні суми. Натомість працівник має право знати, з яких показників йому були розраховані та виплачені відпускні, а у разі незгоди зможе оскаржити їх розмір.

Від бухгалтера вимагається особлива увага при нарахуванні соціальних та інших видів відпусток, оскільки цими виплатами, окрім самих співробітників підприємства, цікавляться контролюючі органи з питань дотримання норм трудового законодавства (зокрема Державна служба України з питань праці), податкові органи (в частині сплати податку на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО), військового збору (далі – ВЗ) та єдиного внеску та загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – ЄСВ); визнання сум відпускних у складі витрат платника податку на прибуток). Тому питання щодо обліку нарахування, оподаткування та виплати соціальних відпусток та пов'язаних з ними нарахувань є надзвичайною актуальними в умовах сьогодення.

Мета. Метою дослідження є розгляд питань щодо обліку та звітності соціальних відпусток на підприємстві.

Методи. Під час проведення дослідження було використано такі методи: теоретичного узагальнення та групування (для класифікації видів соціальних відпусток та встановлення термінів їх надання); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування напрямів розкриття інформації про соціальні відпустки на рахунках бухгалтерського обліку та у звітності підприємств); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. В процесі проведеного дослідження сформовано авторський підхід щодо відображення в обліку та звітності соціальних відпусток на які мають право працівники підприємства.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документального оформлення та відображення на рахунках бухгалтерського обліку і у звітності таких видів соціальних відпусток, як відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами; відпустка по догляду за дитиною; додаткова соціальна відпустка на дітей, тощо. Це надасть змогу покращити методику та організацію бухгалтерського обліку розрахунків за іншими виплатами на підприємстві.

Ключові слова: додаткова відпустка на дітей, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустка для догляду за дитиною до 3 років, соціальні відпустки, податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок.

Аннотация. Введение. В современном украинском законодательстве регламентируется предоставление различных видов отпусков, которые являются не только временем отдыха, но могут иметь специальное целевое назначение для работника. Закон Украины «Об отпусках» от 15.11.1996 № 504–96 (далее – Закон № 504) указывает на ежегодный основной оплачиваемый отпуск, отпуска без сохранения заработной платы, социальные, учебные и творческие отпуска. На сегодняшний день значительное внимание не уделяется учету начисления, налогообложения и выплаты социальным отпускам, в частности: отпуску по беременности и родам, отпуску по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет, а также социальным отпускам, предоставляемым работникам, имеющим детей в возрасте до 15 лет.

Одной из главных задач, устанавливаемых перед бухгалтером по расчетам по оплате труда – своевременно и достоверно рассчитать отпускные суммы, при необходимости – своевременно произвести их перерасчет, поскольку именно на бухгалтере достигается ответственность за правильность произведенных расчетов. Учитывая этот факт, работодателю не придется платить компенсации работникам за неверно начисленные и выплаченные отпускные суммы. Вместо этого работник имеет право знать, по каким показателям ему были рассчитаны и выплачены отпускные, а в случае несогласия сможет обжаловать их размер.

От бухгалтера требуется особое внимание при начислении социальных и других видов отпусков, поскольку этими выплатами, кроме самих сотрудников предприятия, интересуются контролирующие органы по соблюдению норм трудового законодательства (в частности, Государственная служба Украины по вопросам труда), налоговые органы (в части уплаты налога на доходы физических лиц (далее – НДФЛ), военного сбора (далее – ВС) и единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование (далее – ЕСВ); Поэтому вопросы учета начисления, налогообложения и выплаты социальных отпусков и связанных с ними начислений чрезвычайно актуальны в условиях настоящего.

Цель. Целью исследования является рассмотрение вопросов учета и отчетности социальных отпусков на предприятии.

Методы. В ходе исследования были использованы следующие методы: теоретического обобщения и группирования (для классификации видов социальных отпусков и установления сроков их предоставления); формализации, анализа и синтеза (для обоснования направлений раскрытия информации о социальных отпусках на счетах бухгалтерского учета и в отчетности предприятий); логического обобщения результатов (формулирование выводов).

Результаты. В процессе проведенного исследования сформирован авторский подход по отражению в учете и отчетности социальных отпусков, на которые имеют право работники предприятия.

Перспективы. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на порядке документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета и в отчетности таких видов социальных отпусков,

как отпуск по беременности и родам; отпуск по уходу за ребенком; дополнительный социальный отпуск на детей и т.д. Это позволит улучшить методику и организацию бухгалтерского учета расчетов по другим выплатам на предприятии.

Ключевые слова: дополнительный отпуск на детей, отпуск по беременности и родам, отпуск по уходу за ребенком до 3 лет, социальные отпуска, налог на доходы физических лиц, единый социальный взнос.

Summary. Introduction. Modern Ukrainian legislation regulates the provision of various types of leave, which are not only a time of rest, but may have a special purpose for the employee. The Law of Ukraine «On Holidays» of 15.11.1996 № 504–96 (hereinafter – the Law № 504) indicates the annual basic paid leave, unpaid leave, social, educational and creative leave. At present, considerable attention is not paid to accounting for accrual, taxation and payment of social leave, in particular: maternity leave, childcare leave for children under 3 years of age, as well as social leave for employees with children under 15 years of age.

One of the main tasks set before the accountant for payroll calculations – timely and accurate calculation of vacation pay, and the need – to make their recalculation in a timely manner, because it is the accountant's responsibility for the correctness of the calculations. Given this fact, the employer will not have to pay compensation to employees for incorrectly accrued and paid vacation pay. Instead, the employee has the right to know from which indicators he was calculated and paid leave, and in case of disagreement will be able to appeal their amount.

The accountant is required to pay special attention when calculating social and other types of leave, because these payments, in addition to the employees of the enterprise, are interested in regulatory bodies for compliance with labor legislation (including the State Labor Service of Ukraine), tax authorities (in terms of income tax persons (hereinafter – PIT), military duty (hereinafter – MD) and a single contribution and compulsory state social insurance (hereinafter – CCS); recognition of vacation pay as part of income taxpayer expenses). Therefore, the issues of accounting for accrual, taxation and payment of social leave and related accruals are extremely relevant today.

Purpose. The purpose of the study is to consider the accounting and reporting of social leave at the enterprise.

Methods. The following methods were used during the study: theoretical generalization and grouping (to classify the types of social leave and set deadlines for their provision); formalization, analysis and synthesis (to substantiate the areas of disclosure of information on social leave in the accounts and in the reporting of enterprises); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. In the course of the research the author's approach to the reflection in the accounting and reporting of social leave to which employees of the enterprise are entitled was formed.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the order of documentation and reflection in the accounts and in the reporting of such types of social leave as leave in connection with pregnancy and childbirth; childcare leave; additional social leave for children, etc. This will improve the methodology and organization of accounting for other payments at the enterprise.

Key words: additional leave for children, leave in connection with pregnancy and childbirth, leave for child care up to 3 years, social leave, personal income tax, single social contribution.

Постановка проблеми. В сучасному українському законодавстві регламентується надання різних видів відпусток, які є не тільки часом відпочинку, але можуть мати спеціальне цільове призначення для працівника. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504–96 (далі — Закон № 504) вказує на щорічну основну оплачувану відпустку, відпустки без збереження заробітної плати, соціальні, навчальні та творчі відпустки. На сьогодні значна увага не приділяється обліку нарахування, оподаткування та виплати соціальним відпусткам, зокрема: відпустці по вагітності та пологах, відпустці по догляду за дитиною віком до 3 років, а також соціальними відпусткам, які надаються працівникам, що мають дітей віком до 15 років.

Одним із головних завдання, які устанавляють перед бухгалтером по розрахунках із оплати

праці — вчасно та достовірно розрахувати відпускні суми, та за необхідності — своєчасно зробити їх перерахунок, оскільки саме на бухгалтері сягає відповідальність за правильність здійснених розрахунків. Враховуючи цей факт, роботодавцю не доведеться виплачувати компенсації працівникам за невірно нараховані та виплачені відпускні суми. Натомість працівник має право знати, з яких показників йому були розраховані та виплачені відпускні, а у разі незгоди зможе оскаржити їх розмір.

Від бухгалтера вимагається особлива увага при нарахуванні соціальних та інших видів відпусток, оскільки цими виплатами, окрім самих співробітників підприємства, цікавляться контролюючі органи з питань дотримання норм трудового законодавства (зокрема Державна служба України з питань праці), податкові органи (в частині

сплати податку на доходи фізичних осіб (далі — ПДФО), військового збору (далі — ВЗ) та єдиного внеску та загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі — ЄСВ); визнання сум відпускних у складі витрат платника податку на прибуток). Тому питання щодо обліку нарахування, оподаткування та виплати соціальних відпусток та пов'язаних з ними нарахувань є надзвичайною актуальними в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження в частині обліку та звітності нарахування, оподаткування та виплати відпускних здійснювали такі вчені, зокрема: К. Безверхий [1; 2], Н. Бразілій [3], Л. Ковальчук [7], О. Лега [10], В. Онищенко [11] та інші. Однак на сьогодні залишаються дискусійними питання щодо визначення видів та строків соціальних відпусток на які мають право працівники підприємства, а також їх відображення рахунках бухгалтерського обліку та у звітності.

Метою статті є розгляд проблемних питань щодо обліку та звітності соціальних відпусток на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняне трудове законодавство вирізняє такі види соціальних відпусток, зокрема: відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами; відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; відпустка у зв'язку з усиновленням дитини; додаткова відпустка працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину — особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи; відпустка при народженні дитини (рис. 1).

Розглянемо детальніше кожен із вище наведених видів соціальних відпусток.

На підставі медичного висновку жінкам надається оплачувана відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами. Тривалість декретної відпустки залежить від кількості народжених дітей, ускладнених пологів чи інших чинників (наприклад, усиновлення дітей). Терміни декретної відпустки представлені на рис. 2.

Надання допомоги по вагітності та пологам здійснюється на підставі листка непрацездатності, який видає медична установа жінці на 30-му тижні вагітності (при багатоплідній вагітності — на 28-му тижні).

Роботодавець видає наказ про надання декретної відпустки лише після пред'явлення працівницею відповідного лікарняного по вагітності і пологам. Підставою для призначення такої допомоги на сьогодні слугує електронний листок непрацездатності.

У випадку, коли відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами надається в період тимчасової непрацездатності застрахованої особи, то перший лікарняний закривається і із дня настання декретної відпустки видається інший. В цьому випадку, лікарняні та декретні будуть нараховуватися на підставі різних листків непрацездатності.

Якщо декретна відпустка припадає на період простою підприємства не з вини застрахованої особи чи щорічної (основної або додаткової) відпустки, відпустки без збереження зарплати, навчальної або творчої відпустки, то така відпустка надається із дня виникнення права на відпустку у зв'язку з вагітністю та пологами.

Чинне трудове законодавство передбачає нарахування декретних працівниці як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом на основі

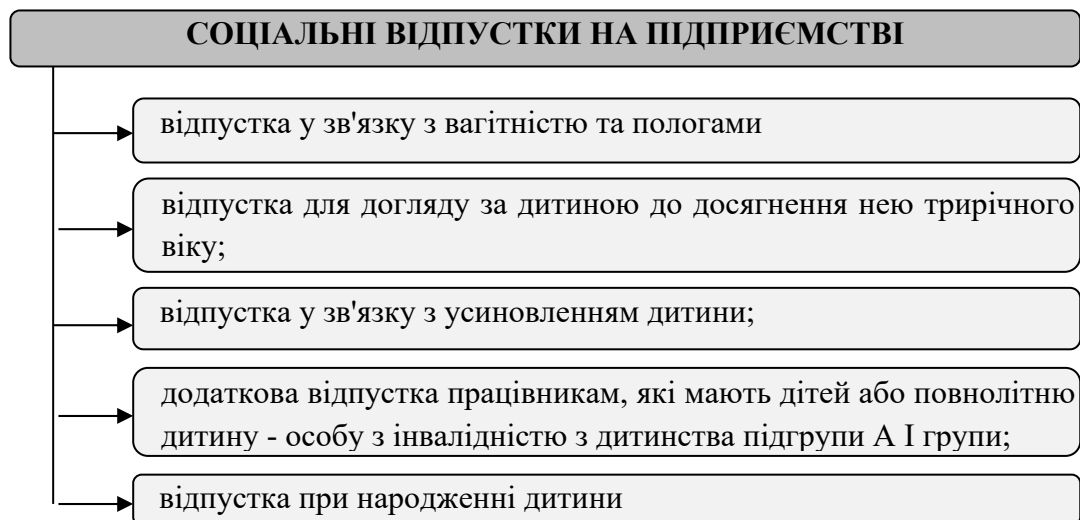


Рис. 1. Види соціальних відпусток на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [14]

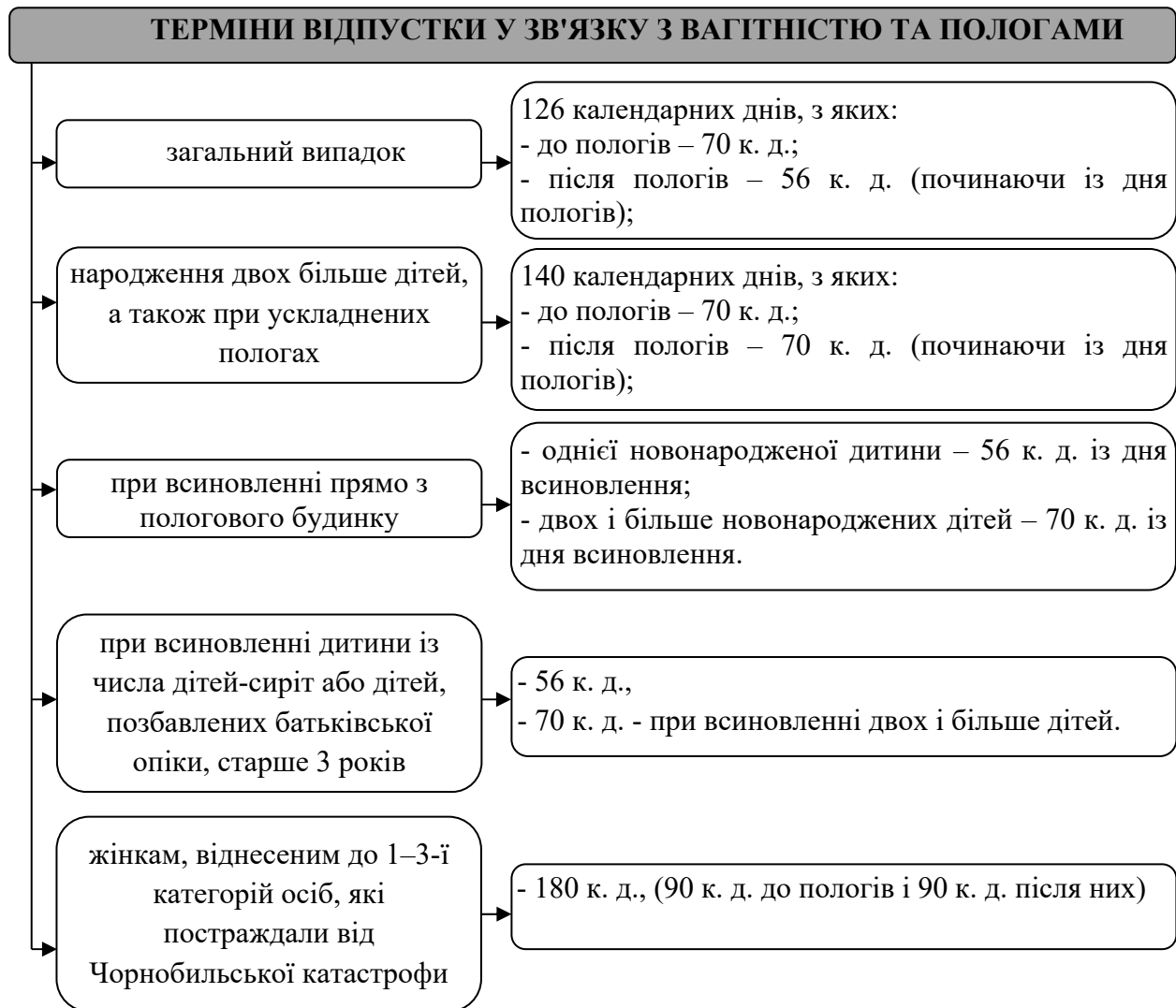


Рис. 2. Строки надання відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами

Джерело: узагальнено автором на основі [14]

електронного листка непрацездатності [14]. Якщо період відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами збігається з відпусткою для догляду за дитиною до трьох років, то декретні виплачуються працівниці незалежно від допомоги по догляду за дитиною.

Для отримання допомоги по вагітності та пологах застрахована особа подає роботодавцю електронний листок непрацездатності, а уповноважена комісія із соціального страхування на підприємстві повинна прийняти рішення щодо призначення допомоги застрахованій особі або відмовити їй.

Відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами призначаються повністю (із 1-го дня відпустки) за рахунок коштів фонду соціального страхування.

Згідно з Порядком № 1266 для нарахування декретних необхідно визначити: розрахунковий період, за який нараховується середня зарплата; середньоденну зарплату (у розрахунку на один календарний день) [13].

Розрахунковим періодом, за який обчислюється середня зарплата, є 12 календарних місяців перебування в трудових відносинах (із 1-го до 1-го числа) за останнім основним місцем роботи застрахованої особи, що передують місяцю настання страхового випадку [13]. Із розрахункового періоду не виключаються святкові та неробочі дні, натомість виключаються календарні дні, не відпрацьовані з поважних причин (тимчасова непрацездатність, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустка для догляду за дитиною до 3 років (до 6 років за медичним висновком), відпустка без збереження зарплати).

Якщо працівниця перед виходом у декретну відпустку не відпрацювала 12 місяців, то розрахунковий період визначається виходячи з фактично відпрацьованих календарних місяців. Якщо ж не відпрацьовано навіть календарний місяць, то

розрахунковий період визначається за фактично відпрацьований час (календарні дні) [13].

Середньоденна зарплата визначається за формулою:

$$СЗ = ЗП: К.Д.$$

де, СЗ — це середньоденна зарплата

ЗП — заробітна плата нарахована за розрахунковий період, з якою сплачувалися страхові внески

К.Д — Кількість календарних днів у розрахунковому періоді [11].

У відповідності до Порядку № 1266 середня зарплата визначається або виходячи з тарифної ставки чи її частини, установлені на день настання страхового випадку, або виходячи з мінімальної заробітної плати чи її частини, установлені законом на день настання страхового випадку, якщо тарифна ставка (посадовий оклад) не встановлюється [13]. Сума декретних не залежить від страхового стажу і становить 100% середньої заробітної плати. Однак при її розрахунку необхідно враховувати обмеження, які зображені на рис. 3.

Для осіб, які протягом 12 місяців перед настанням страхового випадку за даними Державного реєстру застрахованих осіб мають страховий стаж менше 6 місяців (наприклад, жінка перебувала у відпустці для догляду за дитиною до 6 років, після виходу на роботу працювала менше 6 місяців і оформляє чергову декретну відпустку), декретні обчислюються виходячи з нарахованої зарплати, з якої сплачувався ЄСВ, але в розрахунку на місяць не можуть бути більше двократного розміру мінімальної заробітної плати і не менше однієї мінімальної заробітної плати, установлені в місяці настання страхового випадку [17].

Розглянемо на прикладах порядок розрахунку середньоденної заробітної плати та суми допомоги по вагітності та пологах.

Приклад 1. Розрахунок декретних на рівні мінімальної зарплати.

Працівниця подала листок непрацездатності з кодом причини «2» — вагітність і пологи за період із 14.01.2021 р. по 17.05.2021 р. Нарахований дохід за розрахунковий період (повні 12 місяців з 1-го по 1 число) становить 120000,00 грн. Перевищення максимальної величини доходу, з якого сплачувався ЄСВ, відпусток без збереження зарплати, лікарняних в розрахунковому періоді не було.

Визначаємо розмір середньоденної суми заробітку:

$$120000,00: 366 \text{ календарні дні} = 327,87 \text{ (2020 — високосний рік).}$$

Середньоденна заробітна плата на рівні МЗП:

$$6000,00: 30,44 \text{ к.д.} = 197,11 \text{ грн.}$$

Сума допомоги по вагітності та пологах за фактичними даними:

$$41311,62 \text{ грн (} 327,87 \text{ грн} \times 126 \text{ к.д.)},$$

Сума допомоги по вагітності та пологах із розрахунку на рівні МЗП

$$24835,86 \text{ грн (} 197,11 \text{ грн} \times 126 \text{ к.д.)}.$$

На основі вище викладеного, зробимо висновок, про те, що сума декретних не може бути меншою за розмір допомоги, обчислений з МЗП, встановленої на час настання страхового випадку, тому допомогу працівниці по вагітності та пологах нараховуємо на рівні фактичного заробітку.

Приклад 2. Розрахунок декретних, якщо страховий стаж працівниці менший ніж 6 місяців.

Працівниця принесла листок непрацездатності щодо призначення відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами з 15.01.2021 р. по 18.05.2021 р. Нарахований дохід за розрахунковий період (за п'ять місяців роботи з 1 серпня по 31 грудня) становить 100000,00 грн. Ні відпусток без збереження зарплати, ні лікарняних не було.

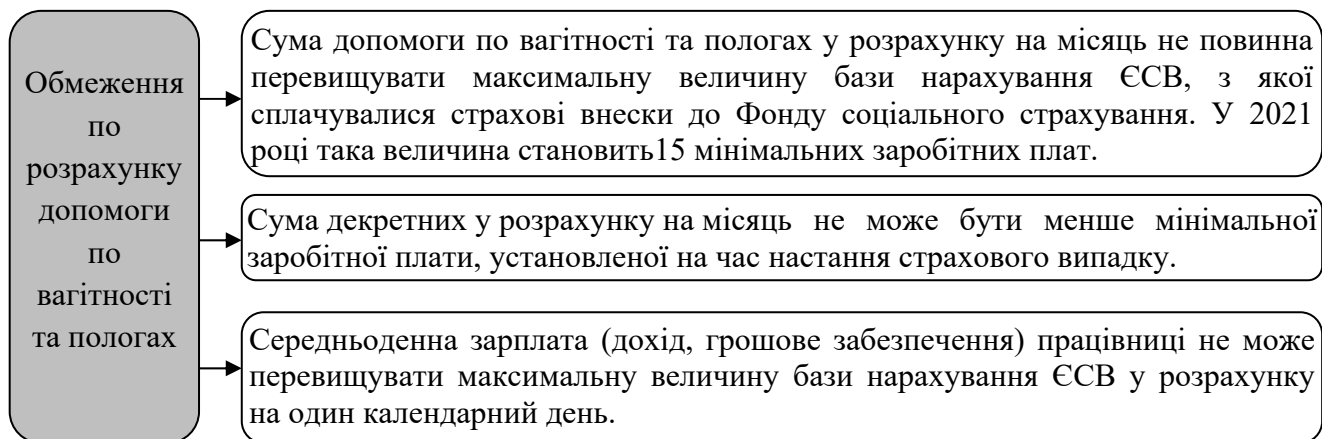


Рис. 3. Обмеження в частині розрахунків допомоги по вагітності та пологах

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

Визначаємо розмір середньоденної суми заробітку:

$$653,6 \text{ грн} = 100000,00 \text{ грн} : (31 + 30 + 31 + 30 + 31).$$

Визначаємо розмір середньоденної суми заробітку на рівні МЗП:

$$6000,00 \text{ грн.} : 30,44 \text{ к.д.} = 197,11 \text{ грн}$$

Визначаємо розмір середньоденної суми заробітку на рівні двох МЗП:

$$6000,00 \times 2 : 30,44 \text{ к.д.} = 394,22 \text{ грн.}$$

Виходячи із наведених вище розрахунків, середньоденна заробітна плата, обчислена виходячи з фактичних доходів співробітниці становила 653,6 грн, що перевищує максимально допустимий для її випадку розмір середньої зарплати, виходячи з якого їй може нараховуватися допомога (це на рівні двох МЗП (394,22 грн)). В такому випадку, розмір допомоги по вагітності та пологах жінки буде становити:

$$394,22 \text{ грн} \times 126 \text{ к.д.} = 49671,72 \text{ грн.}$$

У обліку нарахування допомоги по вагітності і пологах відображається бухгалтерським проведеннями: Дебет субрахунку 378 «Розрахунки з державними цільовими фондами» — Кредит субрахунку 663 «Розрахунки за іншими виплатами». З метою деталізації інформації в частині облікового відображення декретних, пропонуємо до субрахунку 663 «Розрахунки за іншими виплатами» відкрити наступну аналітику (рис. 4).

Запропоновані аналітичні рахунки до субрахунку 663 «Розрахунки за іншими виплатами» забезпечать відображення інформації щодо розрахунків із працівниками підприємства в частині нарахування і виплати допомоги з тимчасової втрати працездатності та допомоги по вагітності і пологах.

Аналітичній деталізації облікової інформації щодо висвітлення розрахунків за іншими виплатами потрібно приділяти більше уваги, оскільки вона є об'єктивною передумовою для подальшого забезпечення аналізу та контролю розрахунків із оплати праці на підприємстві.

Перерахування декретних Фондом соціального страхування на спеціальний рахунок суб'єкта господарювання супроводжується бухгалтерським записом: Дебет субрахунку 313 «Інші рахунки в банку в національній валюті» — Кредит субрахунку 378 «Розрахунки з державними цільовими фондами», а виплата допомоги по вагітності та пологах працівниці відображається проведенням: Дебет аналітичного рахунку 663.2 «Розрахунки з допомоги по вагітності і пологах» — Кредит субрахунку 313 «Інші рахунки в банку в національній валюті» [15].

Оскільки сума допомоги по вагітності та пологах не включається до оподаткованого доходу працівниці, вона не обкладається ПДФО і військовим збором. Проте у Додатку 4ДФ Об'єднаної звітності з податку на доходи та ЄСВ (далі — Об'єднана звітність), яку податків агенти подають з 2021 року, декретні слід відображати з кодом ознаки доходу «128».

На суму допомоги по вагітності та пологах нараховується ЄСВ за ставкою 22%. Варто зауважити, що у таблиці Додатка Д5 Об'єднаної звітності працівницю, яка взяла декретну відпустку вказуємо за категорією «5».

Таблиця Додатка Д1 до Об'єднаної звітності заповнюється в місяці нарахування декретних, але самі декретні розбиваються за рядками і за місяцями (як правило, це п'ять рядків). При цьому:

- у графі 8 вказується код застрахованої особи з «42-го» по «45-й» залежно від категорії;
- графі 10 — місяць, за який нараховуються декретні;
- графі 14 — кількість календарних днів у відповідному місяці;
- графі 15 — кількість днів декретної відпустки, що припадають на цей місяць;
- графах 16 і 17 — сума декретних, нарахованих за місяць;
- графі 20 — сума ЄСВ за місяць.

Після закінчення відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами жінка за бажанням може взяти відпустку для догляду за дитиною до досягнення

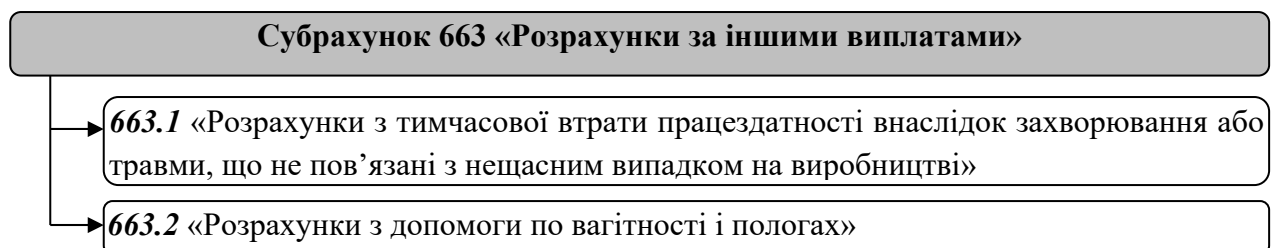


Рис. 4. Запропонована аналітика щодо розрахунків підприємства за іншими виплатами

Джерело: власна розробка

нею трирічного віку. При цьому їй буде виплачуватися соціальна допомога відповідно до законодавства. Крім того, підприємство може за рахунок власних коштів продовжувати співробітницю таку відпустку [8]. Право на цю відпустку має не тільки мати дитини, але й батько, бабуся, дід та інші рідні, які безпосередньо доглядають за дитиною.

Відпустка для догляду за дитиною може бути використана як повністю, так і частково. Якщо дитина потребує домашнього догляду, матері надається відпустка без збереження зарплати на строк, зазначений у довідці медичної установи, але не більш ніж до досягнення дитиною 6 років [8; 14]. На підставі заяви матері, до якої додається медична довідка про стан здоров'я дитини, роботодавець видає відповідний наказ. Порядок оформлення відпустки для догляду за дитиною до трьох років зображено на рис. 5.

Працівниця в період знаходження у відпустці для догляду за дитиною до трьох років має право працювати неповний робочий день або вдома. На час перебування у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трьох років за працівницею зберігається посада, яку вона обіймала до початку відпустки. Звільнення жінок, які мають дітей віком до трьох років, при ліквідації підприємства допускається тільки за умови обов'язкового працевлаштування. Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві або на інше підприємство можливе тільки зі згоди працівника. Розриву в часі між звільненням і працевлаштуванням працівника у цьому випадку не повинно бути [8].

В бухгалтерському обліку відпустка по догляду за дитиною до трьох років не відображається, оскільки відсутня операція щодо її нарахування, оподаткування та виплати.

Працівникам, які мають дітей, надається додаткова соціальна відпустка, тривалість якої становить 10 календарних днів без урахування святкових і неробочих днів. Якщо в працівника є декілька підстав для отримання додаткової відпустки, то загальна тривалість відпустки не може перевищувати 17 к. д [14]. Наприклад, у жінки двоє дітей віком до 15 років, причому одна з них — особа з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи. В цьому випадку такій жінці належить додаткова відпустка тривалістю 17 к.д.

Перелік осіб, які мають право на додаткову соціальну відпустку на дітей зображено на рис. 6.

Додаткова соціальна відпустка на дітей надається понад установлені чинним законодавством щорічні основну та додаткові відпустки. Тобто вона ніяк не впливає на тривалість щорічної відпустки і її можна взяти як одночасно з нею, так і окремо (з урахуванням графіка відпусток).

Відпустка є соціальною, тому надається повною тривалістю в будь-який час протягом календарного року, незалежно від відпрацьованого часу та дати народження дитини. Наприклад, працівник, який має право на цю відпустку, пропрацював на підприємстві всього два місяці й просить надати її на 10 к.д. У цьому випадку він має право оформити таку відпустку, навіть незважаючи на те, що пропрацював тільки два місяці.

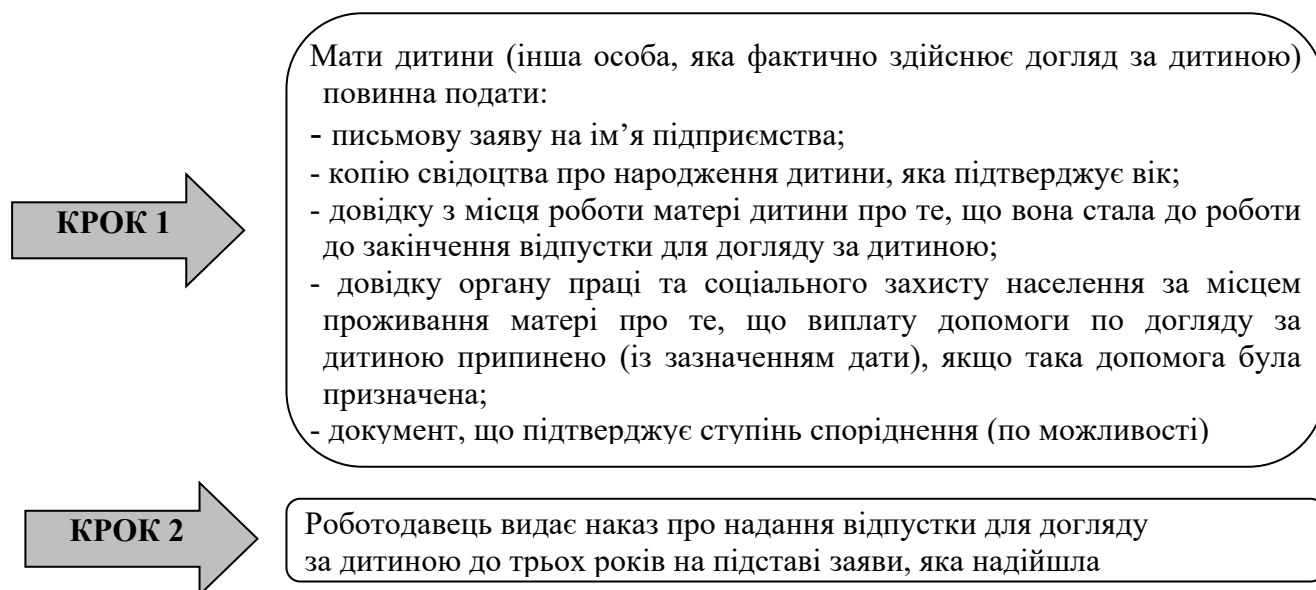


Рис. 5. Порядок оформлення відпустки для догляду за дитиною до трьох років

Джерело: узагальнено автором на основі [17]

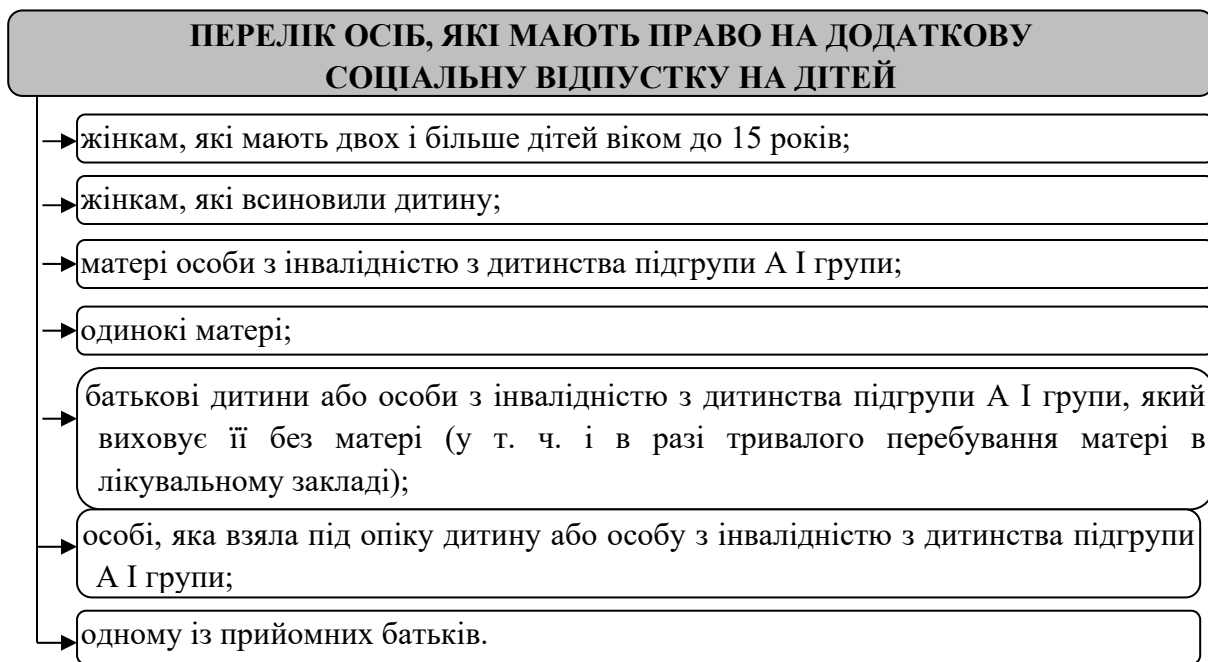


Рис. 6. Перелік осіб, які мають право на додаткову соціальну відпустку на дітей

Джерело: узагальнено автором на основі [14]

На відміну від щорічної «дитяча» відпустки не ділиться на частини. Наприклад, якщо працівниця як мати двох дітей має право на 10 к.д. відпустки, вона може взяти їх тільки всі повністю.

Якщо працівник має право на соціальну відпустку за двома підставами (тобто на 17 к.д.), то він може використовувати її частинами, наприклад, з початку за однієї підставою — 10 к.д., а через деякий час за другою — 7 к.д.

У випадку тимчасової непрацездатності працівника додаткова соціальна відпустка на дітей може продовжуватися або переноситися на інший час. Строки давності для соціальних відпусток законодавством не встановлені. У випадку звільнення працівника, останній має право на виплату компенсації за всі невикористані дні відпустки на дітей.

Відпустка на дітей оформляється наказом по підприємству, який видається на підставі заяви працівника та документів, що підтверджують право на отримання відпустки (свідцтво про народження дитини; документи, що підтверджують інвалідність дитини; свідоцтво про смерть одного

з батьків; судові рішення про всиновлення, установлення опіки, тощо).

Отже, додаткова соціальна відпустка працівникам, які мають дітей, надається з урахуванням деяких особливостей і повинна бути підтверджена відповідними документами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження сформовано авторський підхід щодо визначення видів соціальних відпусток, які надаються працівникам підприємства; розкрито терміни відпустки по вагітності та пологам, відпустки по догляду за дитиною та додаткових соціальних відпусток на дітей; розглянуто методику розрахунку допомоги по вагітності та пологах; з'ясований порядок відображення на рахунках бухгалтерського обліку та у звітності соціальних відпусток; запропоновані аналітичні розрізи щодо відображення в обліку розрахунків за іншими виплатами в частині нарахування допомоги по вагітності та пологах; уточнено порядок оформлення на підприємстві відпустки для догляду за дитиною до трьох років та додаткової відпустки на дітей.

Література

1. Безверхий К., Топоровська А. Резерви на оплату відпусток: обліково-юридичний аспект. Бухгалтерський облік і аудит. 2016. № 6. С. 41–47.
2. Безверхий К. Виплати працівникам підприємства за МСФЗ в контексті соціальної складової фінансової звітності. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. № 7. С. 34–41.
3. Бразілій Н. М., Крот Н. М. Особливості нарахування та обліку відпускних в сучасних умовах господарювання. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 39–2. С. 89–93 URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/19.pdf (дата звернення: 14.10.2021).
4. Виплати працівникам: Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 від 28.10.2003 р. № 601 // Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (дата звернення: 15.10.2021).
5. Додаткова відпустка на дітей 2021. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7531-dodatkov-oplachuvan-vdpustki-na-dtey> (дата звернення: 10.10.2021).
6. Зобов'язання: Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 від 31.01.2000 р. № 20 // Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> (дата звернення: 12.10.2021).
7. Ковальчук Л. Право на соціальні відпустки: науково-теоретичний аспект. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/9/17.pdf> (дата звернення: 14.10.2021).
8. Кодекс законів про працю № 322-VIII від 10.12.71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.10.2021).
9. Конституція України 254к/96-ВР від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.10.2021).
10. Лега О. В., Яловега Л. В., Прийлак Т. Б. Відпустка: види, порядок надання, методика розрахунку та облікові аспекти. Електронне наукове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/46.pdf (дата звернення: 12.10.2021).
11. Онищенко В. Розрахунок відпускних. 2021. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7067-rozrahunok-vdpusknih-u-2020-rots> (дата звернення: 14.06.2021).
12. Порядок обчислення середньої заробітної плати: постанова Кабінету міністрів України, від 08.02.1995 р. № 100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF> (дата звернення: 14.10.2021).
13. Порядок обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, затверджений постановою КМУ від 26.09.01 р. № 1266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1266-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.10.2021).
14. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504-96 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 14.10.2021).
15. Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: інструкція від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (дата звернення: 11.10.2021).
16. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108-95 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.10.2021).
17. Соціальні відпустки для працюючих жінок. URL: <https://kadrhelp.com.ua/socialni-vidpustky-dlya-pracyuyuchykh-zhinok> (дата звернення: 08.10.2021).

References

1. Bezverkhyy K., Toporovska A. (2016). Rezervy na oplatu vidpustok: oblikovo-yurydychnyy aspekt [Reserves for vacation pay: accounting and legal aspect]. Bukhhalterskyi oblik i audyt. № 6. S. 41–47 [in Ukraine].
2. Bezverkhyy K. (2015). Vyplaty pratsivnykam pidpryiemstva za MSFZ v konteksti sotsialnoi skladovoi finansovoi zvitnosti [Payments to employees under IFRS in the context of the social component of financial statements]. Bukhhalterskyi oblik i audyt. № 7. S. 34–41 [in Ukraine].
3. Brazilii N. M., Krot N. M. (2019). Osoblyvosti narakhuvannya ta obliku vidpusknykh v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Features of accrual and accounting of vacation in modern business conditions]. Prychornomorski ekonomichni studii. Vypusk 39–2. S. 89–93. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/19.pdf [in Ukraine].
4. Vyplaty pratsivnykam: Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku [Payments to employees: National Regulation (standard) of accounting] 26 vid 28.10.2003 r. № 601. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> [in Ukraine].

5. Dodatkovy vidpustka na ditei (2021) [Additional leave for children 2021]. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7531-dodatkov-oplachuvan-vidpustki-na-dtey> [in Ukraine].
6. Zoboviazannia: Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku [Obligations: National Accounting Regulation (Standard)] 11 vid 31.01.2000 r. № 20. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> [in Ukraine].
7. Kovalchuk L. Pravo na sotsialni vidpustky: naukovy-teoretychnyi aspekt [The right to social leave: scientific and theoretical aspect] URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/9/17.pdf> [in Ukraine].
8. Kodeks zakoniv pro pratsiu [Code of Labor Laws] № 322-VIII vid 10.12.71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukraine].
9. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] 254k/96-VR vid 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukraine].
10. Leha O. V., Yaloveha L. V., Prylak T. B. Vidpustka: vydy, poriadok nadannia, metodyka rozrakhunku ta oblikovi aspekty [Vacation: types, procedure, method of calculation and accounting aspects]. Elektronne naukove vydannia "Efektyvna ekonomika". URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/46.pdf [in Ukraine].
11. Onyshchenko V. (2021). Rozrakhunok vidpusknykh [Calculation of vacation] URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7067-rozrahunok-vidpusknykh-u-2020-rots> [in Ukraine].
12. Poriadok obchyslennia serednoi zarobitnoi platy [The procedure for calculating the average wage]: postanova Kabinetu ministriv Ukrainy, vid 08.02.1995 r. № 100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF> [in Ukraine].
13. Poriadok obchyslennia serednoi zarobitnoi platy (dokhodu, hroshovoho zabezpechennia) dlia rozrakhunku vyplat za zahalnooboviazkovym derzhavnym sotsialnym strakhuvanniam [The procedure for calculating the average wage (income, cash security) for the calculation of payments for compulsory state social insurance], zatverdzhnyi postanovoioi KМУ vid 26.09.01 r. № 1266 [in Ukraine].
14. Pro vidpustky [Pro vidpustky]: Zakon Ukrainy vid 15.11.1996 № 504–96. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukraine].
15. Pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [On the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations]: instruktsiia vid 30.11.1999 r. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> [in Ukraine].
16. Pro oplatu pratsi [On remuneration of labor]: Zakon Ukrainy vid 24.03.1995 p. № 108–95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukraine].
17. Sotsialni vidpustky dlia pratsiuiuchykh zhynok [Social leave for working women]. URL: <https://kadrhelp.com.ua/socialni-vidpustky-dlya-pracyuyuchykh-zhinok> [in Ukraine].

Гаврилюк Ольга Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Луцький національний технічний університет
Гаврилюк Ольга Александровна
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры учета и аудита
Луцкий национальный технический университет
Havryliuk Olha
PhD, Associate Professor
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0001-6693-5958

Талах Тетяна Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Луцький національний технічний університет
Талах Татьяна Анатольевна
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры учета и аудита
Луцкий национальный технический университет
Talakh Tetyana
PhD, Associate Professor
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0002-1947-8114

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7723

**ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ У СФЕРІ ОБЛІКУ
І ОПОДАТКУВАННЯ ЧЕРЕЗ ВИВЧЕННЯ ЕТИЧНИХ НОРМ**
**ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ В СФЕРЕ УЧЕТА
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ЧЕРЕЗ ИЗУЧЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ**
**FORMATION OF VALUES IN THE FIELD OF ACCOUNTING
AND TAXATION THROUGH THE STUDY OF ETHICAL NORMS**

Анотація. У статті обґрунтована необхідність застосування етичного підходу до формування освітніх програм з обліку і оподаткування у вищих та передвищих закладах освіти. Одержані результати критичного аналізу літератури з обраної тематики свідчать про актуальність питання в Україні та світі, адже саме від розвитку моральних і етичних норм професіоналів у сфері обліку та оподаткування безпосередньо залежить стан фінансово-економічної системи країни. Отримані результати сприяють розширенню наявних знань у концепції професійної етики. Дослідження показує релевантність введення курсу з професійної етики та підвищення етичної обізнаності студентів зі спеціальності «Облік і оподаткування». Воно подає аргументи щодо необхідності забезпечення професійної етичної освіти у сфері обліку та оподаткування на рівні обов'язкових дисциплін, не обмежуючи їх факультативним вибором. Окремий курс з професійної етики є обґрунтованим, оскільки він підкреслюється актуальність етики, і дає системні знання як компоненти фінансового чи управлінського обліку, оподаткування тощо. Такі знання є значущими, оскільки вони допомагають студентам-обліковцям розвинути потенціал з точки зору

прийняття професійних етичних рішень та посилити їх підготовку до виконання своїх ролей у майбутньому. Ця тема є важливою в контексті української економіки, яка визнається дуже корумпованою та пронизаною неетичною діловою практикою, а опанування курсу професійної етики в університеті позитивно впливає на здатність бухгалтерів до етичного мислення, що свідчить про необхідність обов'язкової освіти з етики як в фаховій, так і у вищій школі. У статті визначені компоненти навчальної програми, які є найбільш ефективними, а також сформульовано етапи впровадження професійної етики у вищу освіту визначено: 1) формування цінностей, 2) вміння трактувати етичні норми, 3) імплементація норм у професійну діяльність.

Ключові слова: бухгалтерський облік і оподаткування, професійна етика, стандарти, Кодекс етики.

Аннотация. В статье обоснована необходимость применения этического подхода к формированию образовательных программ по учету и налогообложению в высших учебных заведениях. Полученные результаты критического анализа литературы по выбранной тематике свидетельствуют об актуальности вопроса в Украине и мире, ведь именно от развития моральных и этических норм профессионалов в области учета и налогообложения напрямую зависит состояние финансово-экономической системы страны. Полученные результаты способствуют расширению имеющихся знаний в концепции профессиональной этики. Исследование показывает релевантность введения курса по профессиональной этике и повышению нравственной осведомленности студентов по специальности «Учет и налогообложение». Оно приводит аргументы о необходимости обеспечения профессионального нравственного образования в сфере учета и налогообложения на уровне обязательных дисциплин, не ограничивая их факультативным выбором. Отдельный курс по профессиональной этике обоснован, поскольку он подчеркивается актуальность этики, и дает системные знания как компоненты финансового или управленческого учета, налогообложения и т.д. Такие знания значимы, поскольку они помогают студентам развить потенциал с точки зрения принятия профессиональных этических решений и усилить их подготовку к выполнению своих ролей в будущем. Эта тема важна в контексте украинской экономики, которая признается очень коррумпированной и пронизанной неэтичной деловой практикой, а овладение курсом профессиональной этики в университете положительно влияет на способность бухгалтеров к этическому мышлению, что свидетельствует о необходимости обязательного образования по этике как в профессиональной, так и в высшей школе. В статье определены наиболее эффективные компоненты учебной программы, а также сформулированы этапы внедрения профессиональной этики в высшее образование определены: 1) формирование ценностей, 2) умение трактовать этические нормы, 3) имплементация норм в профессиональную деятельность.

Ключевые слова: бухгалтерский учет и налогообложение, профессиональная этика, стандарты, Кодекс этики.

Summary. The article substantiates the need for an ethical approach to the formation of educational programs on accounting and taxation in higher educational institutions. The obtained results of a critical analysis of the literature on the selected topic indicate the relevance of the issue in Ukraine and the world, because the state of the financial and economic system of the country directly depends on the development of moral and ethical standards of professionals in the field of accounting and taxation. The results obtained contribute to the expansion of existing knowledge in the concept of professional ethics. The study shows the relevance of introducing a course on professional ethics and raising the moral awareness of students majoring in Accounting and Taxation. It provides arguments about the need to provide professional moral education in the field of accounting and taxation at the level of compulsory disciplines, without limiting them to optional choices. A separate course on professional ethics is justified because it emphasizes the relevance of ethics, and provides systemic knowledge as components of financial or management accounting, taxation, etc. Such knowledge is significant because it helps students develop the capacity to make professional ethical decisions and strengthen their preparation for fulfilling their roles in the future. This topic is important in the context of the Ukrainian economy, which is recognized as very corrupt and permeated by unethical business practices, and mastering a course of professional ethics at the university has a positive effect on the ability of accountants to think ethically, which indicates the need for compulsory education in ethics both in professional and in high school. The article identifies the most effective components of the curriculum, as well as formulates the stages of introducing professional ethics into higher education: 1) the formation of values, 2) the ability to interpret ethical norms, 3) the implementation of norms in professional activities.

Key words: accounting and taxation, professional ethics, standards, Code of Ethics

Постановка проблеми. Бухгалтерський облік як один із найважливіших безперервних процесів на підприємстві виступає основою для відстеження, виконання та прогнозування змісту господарських операцій. Основними його функціями є генерування фінансової інформації та кон-

троль за збереженням активів власників бізнесу. Це важливий ресурс для співробітників компанії, керівників та інвесторів. Очевидно, що в таких умовах бухгалтерська інформація повинна бути достовірною, а контроль — об'єктивним. Важливою складовою забезпечення об'єктивності облікових

даних виступає не лише дотримання методики і організаційних вимог щодо ведення обліку, а й особисті професійні якості бухгалтера.

Однак, численні фінансові порушення як в державному, так і приватному секторах України свідчать про трансформацію світогляду працівників бухгалтерських служб та деструктивні змін у базових цінностях професії бухгалтера. Тому при підготовці здобувачів освіти з обліку і оподаткування фахові передвищі та вищі навчальні заклади повинні відігравати свою роль у вихованні професійної етики, щоб змінити хибне уявлення щодо професії. Важливою є розробка відповідних робочих програм викладання професійних дисциплін з врахуванням «етичного» підходу та посиленні уваги до дисциплін, метою яких є вивчення фундаментальних принципів етики професійного бухгалтера, аудитора і податківця та правил їх застосування згідно Кодексу професійної етики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі дослідження науковців в даній сфері демонструють концептуальний характер, однак більшість публікацій присвячено фрагментарній оцінці ролі етики у роботі професійного бухгалтера, аудитора, податківця. Науковці Z. Othman, F. Hamid and R. Melville теоретично обґрунтували етапи опанування знань з професійної етики для майбутніх бухгалтерів, які варто дотримуватись у процесі формування робочих програм: 1) розвиток базових цінностей, 2) ознайомлення з нормами етики; 3) розвиток професіоналізму; 4) володіння через ефективне використання [4].

Вчені стверджують, що неможливість порушень етичних норм у бізнесі загалом і серед бухгалтерів мають обґрунтовувати вищі навчальні заклади через вдосконалення методики викладання етики [4; 5]. Деякі вчені припускають, що навчання етики є ефективним механізмом для розвитку етичних принципів бухгалтерського обліку: «Старт професійного розвитку майбутнього фахівця з бухгалтерського обліку розпочинається в закладі вищої освіти, тому саме на даному етапі потрібно вивчати Кодекс етики професійних бухгалтерів. У випадку дійсно професійного вивчення норм етики й застосування їх у сфері бухгалтерії зникне багато проблем, пов'язаних з їхньою повною відсутністю сьогодні» [11].

Замула І. В. та Левківська О. Я. акцентують увагу, що опосередковано навчання нормам професійної етики є одним із застережних заходів в контексті Кодексу професійної етики: «До застережних заходів, встановлених професійними організаціями, законами чи нормативними актами,

належать ... вимоги до освіти, професійної підготовки та досвіду для набуття статусу фахівця» [7]. Лугова О. І. наголошує про необхідність вивчення етики ще і з позиції підготовки майбутніх фахівців до практичної діяльності та забезпечення їх від неправомірних дій, адже вони мають «справу зі значними обсягами фінансових, матеріальних та інших ресурсів, власниками яких вони, як правило, не є. Їх робота пов'язана з підвищеною відповідальністю за результати прийнятих рішень і вчинених дій».

Колектив авторів на чолі із Чижевською Л. В. в нових дослідження також приділяє велику увагу розвитку інституту професійної етики, зокрема дослідження умотивовані необхідністю зменшення корупції в Україні, зокрема через максимізацію «транспарентності фінансової звітності» за міжнародними стандартами, оскільки «саме вони вимагають більш глибокого, точного та якісного розкриття інформації» [12].

Dolfsma W. доводить, що існують паралелі між різними напрямками етики, з одного боку, та бухгалтерським обліком, з іншого. У навчанні необхідно використовувати етичні знання для покращення розуміння студентами останнього [1]. Автори Okougbo P., Okike E., Alao A. [5] досить змістовно досліджуючи ступінь погодження студентами бухгалтерського обліку з професійними стандартами, дійшли висновку, що етична свідомість суттєво не покращується через ознайомлення з професійним кодексом поведінки на університетських курсах бухгалтерського обліку. Оптимальною є навчальна програма з бухгалтерського обліку, яка давала б студентам історичні знання, етичну обізнаність і творчі здібності, необхідні для вирішення складних бізнес-проблем.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи над публікацією є необхідність обґрунтування етичного підходу до викладання професійних дисциплін з обліку і оподаткування на основі дослідження міжнародної та української практики і адаптація прогресивних підходів у національний освітній процес. Досягнення таких етичних завдань при опанування спеціальності з обліку і оподаткування дасть у перспективі можливість сформувати новий прошарок фахівців із низкою базових моральних цінностей і норм. Це дозволить посилити довіру суспільства до фінансової звітності суб'єктів господарювання, підвищити інвестиційну привабливість України як на макро-, так і на мікрорівні. Також завданням публікації є пошук відповіді чи слід включати бухгалтерську етику як окремий курс при

формуванні освітньої програми чи доцільно дотримуватись інтегрованого підходу та розглядати її окремі модулі на базі інших дисциплін.

Виклад основного матеріалу. Впровадження етики у освітні програми з підготовки бухгалтерів і фахівців з оподаткування започаткували рішення Бедфордського комітету у 1986 році [5]. З тих пір існує позиція світової спільноти, що етичні стандарти мають бути невід'ємною частиною бухгалтерської освіти. Таку необхідність посилює низка корупційних скандалів та проблем із фальсифікацією фінансової звітності. Ці бухгалтерські скандали, які призвели до краху компаній, зокрема Waste Management, Enron, WorldCom і Tyco, призвели й до дефіциту впевненості в облікових показниках.

Відсутність довіри до фінансової інформації змусила Конгрес США ратифікувати Закон Сарбейнса-Окслі у 2002 році, а також створити Раду з нагляду за бухгалтерським обліком публічних компаній (РСАОВ). Незважаючи на ці заходи, масштабні фінансові зловживання все ще відбуваються, що свідчить про те, що етична поведінка практикуючого бухгалтера може бути не лише дотриманням визначених в законодавстві правил доброчесності.

Наші спостереження та дослідження літератури свідчать про те, що впровадження професійної етики у фахові передвищі та вищі навчальні

заклади — це шлях до розвитку майбутніх бухгалтерів зі сформованим набором професійних цінностей. Багато закордонних академічних установ перебудовують та інтегрують курси з етики у свої навчальні програми, зважаючи на зростаючу потребу в етиці. Для гармонізації вимог Міжнародних стандартів професійної освіти бухгалтерів в українських стандартах освіти з обліку та оподаткування також була прописана така необхідність (рис. 1).

Однак, аналіз освітніх програм провідних закладів вищої освіти в Україні показав, що лише у третини (одинадцять з тридцяти досліджених нами) включено «етичні» дисципліни до змісту освітніх програм у якості обов'язкових чи вибіркових дисциплін на освітньо-кваліфікаційних рівнях як бакалавра, так і магістра. Дослідження показало відсутність єдиного підходу до врахування дисциплін з професійної етики до логіко-структурних схем освітніх чи освітньо-професійних програм з підготовки фахівців у сфері обліку, аудиту, оподаткування (табл. 1).

На підставі одержаних даних, було ініційовано дослідження групи студентів четвертого курсу бакалаврату спеціальності 071 Облік і оподаткування, яке зосередилось на впливі одержаних знань з етики для професійного росту майбутніх фахівців. Аналіз показав, що існує тісний зв'язок



Рис. 1. Компетентності та результати навчання щодо норм професійної етики бакалавра та магістра з обліку і оподаткування в Україні

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Таблиця 1

**Порівняння місця дисциплін у галузі професійної етики в освітніх програмах
закладів вищої освіти України**

№ ЗВО*	Дисципліни професійної етики на ОКР бакалавра		Дисципліни професійної етики на ОКР магістра	
	Нормативна	Вибіркова	Нормативна	Вибіркова
1	Професійна етика бухгалтер та аудитора			
2			Професійна етика бухгалтер і аудитора	
3				Професійна етика бухгалтер і аудитора
4	Професійна етика та стандарти в обліку і аудиті			
5			Професійна етика та стандарти в обліку і аудиті	
6		Професійна етика обліковців		
7	Ціннісні компетенції фахівця; аудиторська етика			
8			Професійна етика бухгалтер та аудитора	Психологія та етика професійної діяльності
9		Професійна етика		Етика професійного бухгалтера; етика бізнесу
10		Етика та естетика		Професійна етика бухгалтер та аудитора
11		Професійна етика бухгалтера		

1. Подільський державний аграрно-технічний університет. 2. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 3. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 4. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 5. Львівський національний університет ім. Івана Франка. 6. Філія Кременчуцький Інститут ВНЗ Університет імені Альфреда Нобеля. 7. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». 8. Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка. 9. Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет». 10. Національний університет біоресурсів і природокористування України. 11. Луцький національний технічний університет.

між результатами, які були одержані при вивченні дисципліни та наступним працевлаштуванням і просуванням у кар'єрі бакалаврів-випускників. Інший напрям дослідження був спрямований на пошук оптимальних методів навчання, які були б ефективними у розвитку етичних практик: лекції, індивідуальна робота чи групові завдання. У результаті спостережень з'явилося припущення, що група, яка пройшла окремий курс етики, показала вищу етичність і здатність міркувати, ніж студенти, які вивчали етичні норми інтегровано у інші дисципліни. Це твердження потребує подальших змістовних досліджень, але ймовірним залишається факт, що при вивченні етичних принципів інтегровано, випускники за спеціальністю мають

багато практичних «технічних» знань, однак вони недостатньо підготовлені для подолання етичних проблем професії. Це говорить про те, що в бухгалтерській освіті окремих обов'язковий курс з етики може бути більш ефективним способом навчання, ніж інтегрований підхід.

Окрім того, недостатньо просто навчати бухгалтерській етиці, не менш важлива педагогіка викладання предмета. Одна справа знати бухгалтерську етику, а інша — діяти етично у випадку спіткання дилеми. Суть здатності діяти етично залежить від того, як викладається та трактується бухгалтерська етика. Акцент на педагогіці навчання полягає у забезпеченні того, щоб студенти навчалися таким чином, щоб лекції з етичної

освіти мали тривалий позитивний вплив на їх етичну свідомість. Тому найбільш дієвими компонентами навчальної програми можуть бути: використання етичних відеодилем; описи етичної проблеми (серія етичних дилем у формі коротких оповідань, які читають та аналізують студенти); тематичні дослідження (презентації), розпізнавання шахрайства та неетичної поведінки, трактування норм Кодексу етики, бізнес-кейси (практичні приклади реальних підприємств).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження питання імплементації етики у систему вищої освіти фахівців з обліку і оподаткування дає можливість стверджувати про актуальність питання, застосування новітніх міжнародних практик викладання предмету та зосередження уваги на ньому на рівні обов'язкових освітніх компонент дасть змогу підвищити рівень обізнаності та етичного мислення майбутніх фахівців.

Література

1. Dolfisma W. Accounting as Applied Ethics: Teaching a Discipline. *J Bus Ethics* 63. 2006. P. 209-215. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4662-7>
2. Haas A. Now is the time for ethics in education. *The CPA Journal*, 2005. № 5(6). URL: <https://www.proquest.com/docview/212287747>
3. KPMG. Ethics and Compliance. DOI: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/us/pdf/2018/08/ethics-and-compliance.pdf>
4. Othman Z., Fathilatul Zakimi Abdul Hamid, Melville R. Fostering values: four stages towards developing professional ethics for future accountants. *SHS Web Conf.*, 2017. 34. 06006. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173406006>
5. Okougbo P., Okike E., Alao A. Accounting ethics education and the ethical awareness of undergraduates: an experimental study, *Accounting Education*. 2021. P. 258-276.
6. Zhao J. Research on Accounting Ethics Education. 3rd International Conference on Economics, Management, Law and Education. 2017. № 32. P. 650-651.
7. Замула І., Левківська О. Професійна етика бухгалтера та аудитора. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. 1(31). С. 156-165. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1\(31\)-156-165](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1(31)-156-165)
8. Лугова О., Єременко А., Кириченко І., Косовська Ю. Професійна етика в роботі бухгалтера. *Modern Economics*. 2019. Вип. 13. С. 154-160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-24)
9. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наказ МОН № 958 від 10 липня 2019 року. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/65190
10. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Наказ МОН № 1260 від 19 листопада 2018 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vyshcha/standarty/071.pdf>
11. Сторожук Т., Карева О. Роль професійної етики бухгалтера в процесі підготовки майбутнього фахівця. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнесаналітики: збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. С. 261-263.
12. Чижевська Л., Корецька Ю., Паламарчук А. Транспарентність фінансової звітності, складеної за МСФЗ, як інструмент антикорупційної діяльності в Україні. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. С. 110-115. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-1\(42\)-110-115](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-1(42)-110-115)

References

1. Dolfisma W. Accounting as Applied Ethics: Teaching a Discipline. *J Bus Ethics* 63. 2006. P. 209-215. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4662-7>
2. Haas A. Now is the time for ethics in education. *The CPA Journal*, 2005. 5(6). DOI: <https://www.proquest.com/docview/212287747>
3. KPMG. Ethics and Compliance. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/us/pdf/2018/08/ethics-and-compliance.pdf>
4. Othman Z., Fathilatul Zakimi Abdul Hamid, Melville R. Fostering values: four stages towards developing professional ethics for future accountants. *SHS Web Conf.* 2017. 34. 06006. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173406006>

5. Okougbo P., Okike E., Alao A. Accounting ethics education and the ethical awareness of undergraduates: an experimental study, *Accounting Education*. 2021. P. 258–276.
6. Zhao J. Research on Accounting Ethics Education. 3rd International Conference on Economics, Management, Law and Education. 2017. № 32. P. 650–651.
7. Zamula I., Levkivska O. Profesijna etyka bukhghaltera ta audytora. Problemy teoriji ta metodologhiji bukhghaltersjckogho obliku, kontrolju i analizu. 2015. 1(31). S. 156–165. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1\(31\)-156-165](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1(31)-156-165)
8. Lughova O., Jeremenko A., Kyrychenko I., Kosovska Ju. Profesijna etyka v roboti bukhghaltera. *Modern Economics*. 2019. Vyp. 13. S. 154–160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-24)
9. Pro zatverdzhennja standartu vyshhoji osvity za specialnistju 071 “Oblik i opodatkuvannja” dlja drughogho (maghistersjckogho) rivnja vyshhoji osvity. Nakaz MON № 958 vid 10 lypnja 2019 roku. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/65190
10. Pro zatverdzhennja standartu vyshhoji osvity za specialnistju 071 “Oblik i opodatkuvannja” dlja pershogho (bakalavrsjckogho) rivnja vyshhoji osvity. Nakaz MON № 1260 vid 19 lystopada 2018 roku. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vyshcha/standarty/071.pdf>
11. Storozhuk T., Kareva O. Rolj profesijnoji etyky bukhghaltera v procesi pidghotovky majbutnjogho fakhivcja. Synerghetychni drajvery rozvytku obliku, podatkovogho audytu ta biznesanalitky: zbirnyk tez za materialamy Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji internet-konferenciji. Irpinj: Universytet DFS Ukrainy, 2021. S. 261–263.
12. Chyzhevsjka L., Korecjka Ju., Palamarchuk A. Transparentnistj finansovoji zvitnosti, skladenoji za MSFZ, jak instrument antykorupcijnoji dijalnosti v Ukraini. Problemy teoriji ta metodologhiji bukhghaltersjckogho obliku, kontrolju i analizu. 2019. S. 110–115. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-1\(42\)-110-115](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-1(42)-110-115)

Приймак Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри менеджменту та економіки

Міжнародний європейський університет

Приймак Наталия Владимировна

кандидат экономических наук,

старший преподаватель кафедры менеджмента и экономики

Международный европейский университет

Pryimak Nataliia

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer of the Management and Economics Department

International European University

ORCID: 0000-0002-0206-2577

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7707

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОКРЕМИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПРИКЛАДІ ФОРВАРДНИХ КОНТРАКТІВ

ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ОТДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА ПРИМЕРЕ ФОРВАРДНЫХ КОНТРАКТОВ

FEATURES OF ACCOUNTING OF CERTAIN FINANCIAL INSTRUMENTS ON THE EXAMPLE OF FORWARD CONTRACTS

Анотація. В сучасних умовах господарювання, зокрема, у період пандемії, що спричинена вірусом COVID-19, підприємства вишукують фінансові інструменти, що уможливить забезпечення їх стабільної діяльності протягом тривалого періоду їх функціонування. Одним із видів фінансових інструментів, що використовують у своїй повсякденній діяльності підприємства-зернотрейдери є укладання форвардних контрактів. Це в свою чергу надає покупцю гарантії, що в майбутньому він зможе придбати товар за фіксованою ціною, яка зазначена в форвардному контракті, а продавцю надає гарантії, що його товар буде проданий. Метою статті є висвітлення особливостей бухгалтерського обліку окремих фінансових інструментів, зокрема форвардних контрактів. Матеріалами дослідження є: 1) вітчизняне законодавство з питань організації та методики ведення бухгалтерського обліку фінансових інструментів, зокрема форвардних контрактів; 2) праці вітчизняних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку фінансових інструментів, зокрема форвардних контрактів; 3) база даних Scopus для проведення бібліометричного аналізу стосовно виділення публікаційної активності авторів щодо обліку фінансових інструментів за допомогою програмного забезпечення VOSviewer. Під час проведення дослідження було використано такі методи як теоретичного узагальнення, формалізації та аналізу, логічного узагальнення результатів. Надано практичні рекомендації щодо обрання облікової політики стовно її елементу як дати визнання придбаних у результаті систематичних операцій фінансових активів. Запропоновано кореспонденції рахунків щодо відображення в журналі обліку господарських операцій підприємства з відображення виконання форвардного контракту з їх відповідним документальним оформленням на числовому прикладі. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях бухгалтерського обліку операцій з ф'ючерсними контрактами, що є різновидом фінансових інструментів.

Ключові слова: фінансові інструменти, похідні фінансові інструменти, форвардні контракти, бухгалтерський облік.

Аннотация. В современных условиях хозяйствования, в частности, в период пандемии, вызванной вирусом COVID-19, предприятия изыскивают финансовые инструменты, что позволит обеспечить их стабильную деятельность в течение длительного периода их функционирования. Одним из видов финансовых инструментов, использующих в своей повседневной деятельности предприятия-зернотрейдеры, является заключение форвардных контрактов. Это в свою очередь предоставляет покупателю гарантии, что в будущем он сможет приобрести товар по фиксированной цене, указанной в форвардном контракте, а продавцу предоставляет гарантии, что его товар будет продан. Целью статьи является освещение особенностей бухгалтерского учета отдельных финансовых инструментов, в частности, форвардных контрактов. Материалами исследования являются: 1) отечественное законодательство по организации и методике ведения бухгалтерского учета финансовых инструментов, в частности форвардных контрактов; 2) труды отечественных авторов, проводящих свои научно-практические исследования в области бухгалтерского учета финансовых инструментов, в частности форвардных контрактов; 3) база данных Scopus для проведения библиометрического анализа по выделению публикационной активности авторов по учету финансовых инструментов с помощью программного обеспечения VOSviewer. В ходе исследования были использованы такие методы как теоретического обобщения, формализации и анализа, логического обобщения результатов. Даны практические рекомендации по избранию учетной политики относительно ее элемента как даты признания приобретенных в результате систематических операций финансовых активов. Предложены корреспонденции счетов по отражению в журнале учета хозяйственных операций предприятия по отражению выполнения форвардного контракта с их соответствующим документальным оформлением на числовом примере. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на особенностях бухгалтерского учета операций с фьючерсными контрактами, которые являют собою разновидность финансовых инструментов.

Ключевые слова: финансовые инструменты, производные финансовые инструменты, форвардные контракты, бухгалтерский учет.

Summary. In modern business conditions, in particular, during the pandemic caused by the COVID-19 virus, companies are looking for financial instruments that will ensure their stable operation for a long period of their operation. One of the types of financial instruments used in the daily activities of grain traders is the conclusion of forward contracts. This in turn gives the buyer a guarantee that in the future he will be able to buy the product at a fixed price, which is specified in the forward contract, and the seller gives a guarantee that his product will be sold. The purpose of the article is to highlight the features of accounting for certain financial instruments, including forward contracts. The materials of the study are: 1) domestic legislation on the organization and methods of accounting for financial instruments, including forward contracts; 2) works of domestic authors conducting their scientific and practical research in the field of accounting for financial instruments, in particular forward contracts; 3) Scopus database for bibliometric analysis regarding the selection of the authors' publication activity on the accounting of financial instruments using VOSviewer software. During the research such methods as theoretical generalization, formalization and analysis, logical generalization of results were used. Practical recommendations are given on the choice of accounting policy as an element of it as a date of recognition of financial assets acquired as a result of systematic operations. Correspondence of accounts on reflection in the journal of the account of economic operations of the enterprise on display of performance of the forward contract with their corresponding documentation on a numerical example is offered. Further research is proposed to focus on the peculiarities of accounting for futures transactions, which are a type of financial instrument.

Key words: financial instruments, derivative financial instruments, forward contracts, accounting.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання, зокрема, у період пандемії, що спричинена вірусом COVID-19, підприємства вишукують фінансові інструменти, що уможливить забезпечення їх стабільної діяльності протягом тривалого періоду їх функціонування. Одним із видів фінансових інструментів, що використовують у своїй повсякденній діяльності підприємства-зернотрейдери є укладання форвардних контрактів. Це в свою чергу надає покупцю гарантії, що в майбутньому він зможе придбати товар за фіксованою ціною, яка зазначена в форвардному контракті, а продавцю надає гарантії, що його товар буде

проданий. Тому питання щодо висвітлення особливостей бухгалтерського обліку окремих фінансових інструментів, зокрема форвардних контрактів є надзвичайною актуальними в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження в частині обліку фінансових інструментів здійснювали такі вчені, зокрема: К. В. Безверхий [1; 2], І. С. Ганус [7], А. В. Гордєєва [7], О. Задніпровський [6], В. С. Здреник [3], Ю. А. Кузьмінський [4], Н. О. Лоханова [5], К. О. Назарова [6], І. Й. Плікус [7], О. В. Ярошук [3] та інші. Однак на сьогодні залишаються дискусійними питання щодо особливостей бухгалтерського

обліку окремих фінансових інструментів, зокрема форвардних контрактів.

Метою статті є висвітлення особливостей бухгалтерського обліку окремих фінансових інструментів, зокрема форвардних контрактів.

Виклад основного матеріалу. В процесі проведеного дослідження нами був проведений бібліометричний аналіз, який базується на статтях, що включені до наукометричної бази Scopus та програмного забезпечення VOSviewer. Нами для побудови бібліографічних карт було застосовано наступні критерії:

- 1) пошук проводився за словами «облік фінансових інструментів»;
- 2) проміжок часу був обраний за останні 14 років (2007–2020 р.).

Всю нашу вибірку (47 статей) було завантажено у програмне забезпечення VOSviewer. Пошук в даному програмному забезпеченні був спрямований на виявлення частоти спільного використання авторами термінів «облік фінансових інструментів» у назвах статей та ключових словах. Також, нами були встановлені обмеження, за яким словосполучення «облік фінансових інструментів» повинно зустрічатися не менше 3 разів. Бібліометрична карта надає інформацію щодо частоти використання «облік фінансових інструментів» за

величиною кола, а також дає можливість прослідкувати варіанти категорій в середині кластерів і між ними. Візуально результати дослідження наведені на рис. 1.

В процесі групування статей, що присвячені обліку фінансових інструментів було встановлено, що за частотою вживання понять було визначено 17 ключових слів (частота згадування > 3).

Кластеризація досліджень у сфері обліку фінансових інструментів наведено в табл. 1.

В процесі проведеного дослідження, з'ясовано кластеризацію понятійного ландшафту облік фінансових інструментів, який являє собою 4 напрямки (кластерів), що проаналізовані з даної тематики. Найбільшим кластером являється «червоний», в якому проводяться дослідження в напрямі фінансової звітності, справедливої вартості, знецінення, МСФЗ 9, МСБО 39. В «Червоному» кластері відображення інформації відбувається у розрізі фінансової звітності, що безпосередньо стосується обліку фінансових інструментів.

«Жовтий» кластер є основним кластером в контексті досліджуваної теми, частота мережових зв'язків вказує на його пріоритетність у порівнянні з іншими кластерами.

«Зелений» кластер знаходиться віддаленіше від усіх інших кластерів та являється більше

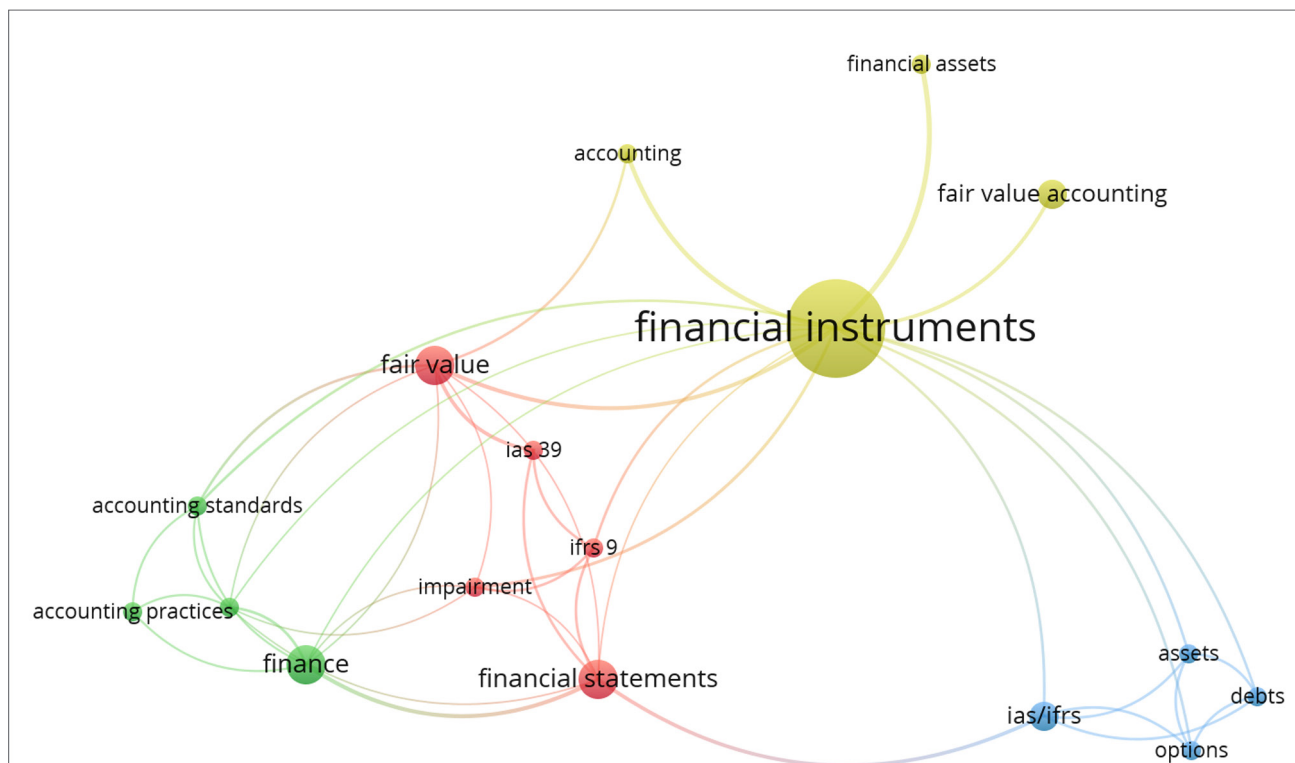


Рис. 1. Візуалізація найбільш вживаних категорій у статтях, що присвячені поняттю «облік фінансових інструментів»

Джерело: розроблено автором за допомогою програми VOSviewer на основі бази статей Scopus

Таблиця 1

Кластеризація досліджень у сфері обліку фінансових інструментів

№	Колір кластера	Найбільш вживаний термін	Кількість ключових слів	Супутні основні ключові слова
1	Червоний	Фінансова звітність (<i>financial statements</i>)	4	справедлива вартість (<i>fair value</i>), знецінення (<i>impairment</i>), МСФЗ 9 (<i>IFRS 9</i>), МСБО 39 (<i>IAS 39</i>)
2	Жовтий	Фінансові інструменти (<i>financial instruments</i>)	3	облік (<i>accounting</i>), фінансові активи (<i>financial assets</i>), облік справедливої вартості (<i>fair value accounting</i>)
3	Зелений	Фінанси (<i>finance</i>)	3	практики (<i>practices</i>), бухгалтерський облік (<i>accounting</i>), бухгалтерські стандарти (<i>accounting standards</i>)
4	Синій	МСБО/МСФЗ (<i>IAS/IFRS</i>)	3	активи (<i>assets</i>), варіанти (<i>options</i>), борги (<i>debts</i>)

Джерело: розроблено авторами на основі даних, що отримані за допомогою програмного забезпечення VOSviewer

узагальнюючим, включаючи таке поняття, як фінанси, тобто включає в себе все, що в цілому опосередковано стосується фінансових інструментів.

«Синій» кластер групує в собі терміни про МСБО/МСФЗ, що свідчить про їх відношення до обліку фінансових інструментів.

Проведений бібліографічний аналіз свідчить, що чимала кількість статей, що включені в наукометричну базу Scopus містить ключові слова «облік фінансових інструментів», а отже це є актуальним напрямом дослідження, про що йти-мемо далі.

Нами пропонується розглянути ту частину фінансових інструментів, що стосується відображення операцій в бухгалтерському обліку за форвардними контрактами.

З'ясуємо сутність форвардного контракту. Відповідно до Податкового кодексу України форвардний контракт — стандартизований цивільно-правовий договір, за яким продавець зобов'язується у майбутньому в установлений строк передати базовий актив у власність покупця на визначених умовах, а покупець зобов'язується прийняти в установлений строк базовий актив і сплатити за нього ціну, визначену таким договором [8].

Можна стверджувати, що форвардний контракт відноситься до непрямих фінансових інструментів, адже згідно з п. 4 П(С)БО 13 «Фінансові інструменти» похідний фінансовий інструмент — це фінансовий інструмент:

- 1) розрахунки за яким провадитимуться у майбутньому;
- 2) вартість якого змінюється внаслідок змін відсоткової ставки, курсу цінних паперів, валютного курсу, індексу цін, кредитного рейтингу (індексу) або інших змінних, що є базисними;
- 3) який не потребує початкових інвестицій [9].

Відповідно до класифікації фінансових інструментів, що наведені у п. 9 П(С)БО 13 «Фінансові інструменти» похідні фінансові інструменти включають ф'ючерсні контракти, форвардні контракти та інші похідні фінансові інструменти [9]. Отже, немає сумніву, що форвардний контракт є похідним фінансовим інструментом.

Форвардний контракт визнається фінансовим активом або фінансовим зобов'язанням на дату виникнення зобов'язання щодо придбання або продажу предмета контракту [9].

Рекомендації щодо обрання облікової політики стовно її елементу як дати визнання придбаних

Таблиця 2

Обрання облікової політики щодо її елементу як дати визнання придбаних у результаті систематичних операцій фінансових активів

Елемент облікової політики	Альтернативні варіанти	Норма П(С)БО	Рекомендації
Дата визнання придбаних у результаті систематичних операцій фінансових активів	Фінансові активи, придбані в результаті систематичних операцій, визнаються на дату укладення контракту або на дату його виконання	п. 15 П(С)БО 13 «Фінансові інструменти» [9]	Якщо підприємство визнає фінансовий актив і пов'язане з ним фінансове зобов'язання на дату укладення контракту, то відсотки нараховуються з дати виконання контракту, коли переходить право власності. Це впливає й на фінансові результати

Джерело: сформовано автором

у результаті систематичних операцій фінансових активів наведено в табл. 2.

Розглянемо на прикладі господарські операції з бухгалтерського обліку форвардних контрактів. Підприємство, що займається оптовою торгівлею ячменем, уклало у січні 2021 р. форвардний контракт на придбання 20 тон ячменю за ціною 7100,00 грн./тонна зі строком виконання у серпні 2021 р. На виконання контракту підприємство перерахувало постачальнику 20000,00 грн. як попередню оплату за ячмінь. Станом на 31.03.2021 р. ціна на ячмінь збільшилась і становила 7200,00 грн./тонна, станом на 30.06.2021 ціна на ячмінь становила 7300,00 грн./тонна. На дату закупівлі ячменю (серпень 2021 року) ціна на насіння становить 7600,00 грн./тонна. Журнал обліку господарських операцій з відображення виконання форвардного контракту наведено в табл. 3.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В процесі проведеного дослідження автором надано практичні рекомендації щодо обрання облікової політики стосовно її елементу як дати

визнання придбаних у результаті систематичних операцій фінансових активів. Запропоновано кореспонденції рахунків щодо відображення в журналі обліку господарських операцій підприємства з відображення виконання форвардного контракту з їх відповідним документальним оформленням на числовому прикладі.

Здійснений бібліографічний аналіз наукових публікацій показав, що чимала кількість статей, що включені в наукометричну базу Scopus містить ключові слова «облік фінансових інструментів», що в свою чергу свідчить про велику зацікавленість науковою спільнотою до проведення наукових досліджень у даному напрямі, зокрема в контексті бухгалтерського обліку операцій з форвардними контрактами і обґрунтовує доцільність проведення подальших наукових пошуків в даному напрямі.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях бухгалтерського обліку операцій з ф'ючерсними контрактами, що є різновидом фінансових інструментів.

Таблиця 3

Журнал обліку господарських операцій з відображення виконання форвардного контракту

Дата	Зміст господарської операції	Первинний документ	Кореспонденція рахунків		Сума, грн.
			Дт	Кт	
20.01.2021	Здійснено попередню оплату постачальнику за ячмінь	Банківська виписка, платіжне доручення	371	311	20000,00
31.03.2021	Відображено доходи від переоцінки форвардного контракту (7200,00 грн. — 7100,00 грн.) × 20 тон	Бухгалтерська довідка	352	710	2000,00
30.06.2021	Відображено доходи від переоцінки форвардного контракту (7300 грн — 7200 грн) × 20 тон	Бухгалтерська довідка	352	710	2000,00
31.08.2021	Відображено доходи від переоцінки форвардного контракту (7600 грн — 7300 грн) × 20 тон	Бухгалтерська довідка	352	710	6000,00
31.08.2021	Отримано ячмінь від постачальника	Товарно-транспортна накладна, форма № 1-ТН	281	631	142000,00
31.08.2021	Проведено взаємозалік заборгованостей	Бухгалтерська довідка	631	371	20000,00
31.08.2021	Оплачено заборгованість за отриманий ячмінь постачальнику	Банківська виписка, платіжне доручення	631	311	122000,00
31.08.2021	Списано вартість форварду на собівартість ячменю	Бухгалтерська довідка	281	352	10000,00

Джерело: сформовано автором

Література

1. Безверхий К. В. Удосконалення фінансової звітності щодо відображення інформації про фінансові інструменти кредитування торгівельних підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 3 (23). С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-3-4775>.
2. Безверхий К. В. Особливості бухгалтерського обліку деяких фінансових інструментів кредитування торгівельних підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 4. С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-4-4875>.
3. Здреник В. С., Ярошук О. В. Бухгалтерський облік і контроль операцій з похідними фінансовими інструментами: організація та методика: монографія. Тернопіль: Крок, 2011. 272 с.
4. Кузьмінський Ю. А. Облік фінансових інструментів, хеджування та фінансова криза-є зв'язок? Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2010. № 118. С. 29–31.
5. Лоханова Н. О. Проблемні питання обліку фінансових інструментів відповідно до вимог П(С)БО і МСФЗ. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 5. С. 163–167.
6. Назарова К., Задніпровський О. Аудит оцінки фінансових інструментів. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 4. С. 85–97.
7. Плікус І. Й., Ганус І. С., Гордєєва А. В. Імплементация МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» в систему обліку дебіторської заборгованості. Інфраструктура ринку. 2019. № 3. С. 749–757. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-108>.
8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 22.11.2021 р.).
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», що затверджено наказом Міністерства фінансів України від 30.11.2001 р. № 559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text> (дата звернення: 22.11.2021 р.).

References

1. Bezverkhyy K. V. (2019). Udoskonalennia finansovoi zvitnosti shchodo vidobrazhennia informatsii pro finansovi instrumenty kredyтуvannia torhivelnnykh pidpryiemstv [Improvement of financial statements for displacement of information about financial instruments of crediting of trading enterprises]. Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky". № 3 (23). pp. 9–14 [in Ukraine].
2. Bezverkhyy K. V. (2019). Osoblyvosti bukhgalterskoho obliku deiakykh finansovykh instrumentiv kredyтуvannia torhivelnnykh pidpryiemstv [Features of accounting of some financial instruments of lending enterprises]. Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky". № 4. pp. 42–47 [in Ukraine].
3. Zdrenyk V. S., Yaroshchuk O. V. (2011). Bukhgalterskyi oblik i kontrol operatsii z pokhidnymi finansovymi instrumentamy: orhanizatsiia ta metodyka [Accounting and control of transactions with derivative financial instruments: organization and methodology]: monohrafiia. Ternopil: Krok, 272 p. [in Ukraine].
4. Kuzminskyi Yu. A. (2010). Oblik finansovykh instrumentiv, khedzhuvannia ta finansova kryza-ye zviazok [Accounting for financial instruments, hedging and the financial crisis — there is a connection]? Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, № 118. pp. 29–31. [in Ukraine].
5. Lokhanova N. O. (2014). Problemni pytannia obliku finansovykh instrumentiv vidpovidno do vymoh P(S)BO i MSFZ [Problematic issues of accounting for financial instruments in accordance with the requirements of UAS and IFRS]. Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii ekonomichni nauky. Vyp. 6. Ch. 5. pp. 163–167 [in Ukraine].
6. Nazarova K., Zadniprovskiy O. (2018). Audyt otsinky finansovykh instrumentiv [Audit of valuation of financial instruments]. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo torhovelno-ekonomichnoho universytetu. № 4. pp. 85–97 [in Ukraine].
7. Plikus I. I., Hanus I. S., Hordieieva A. V. (2019). Implementatsiia MSFZ 9 "Finansovi instrumenty" v systemu obliku debitorskoi zaborhovanosti [Implementation of IFRS 9 "Financial Instruments" in the Accounts Receivable Accounting System]. Infrastruktura rynku. № 3. pp. 749–757 [in Ukraine].
8. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine] vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukraine].
9. Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 13 "Finansovi instrumenty" [National Accounting Regulation (Standard) 13 "Financial Instruments"], shcho zatverdzheno nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.2001 r. № 559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text> [in Ukraine].

Кифяк Вікторія Іванівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнесу та управління персоналом

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Кифяк Виктория Ивановна

кандидат экономических наук,

доцент кафедры бизнеса и управления персоналом

Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича

Kyfyak Viktoria

PhD in Economics,

Associate Professor of Business and Personnel Management Department

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ORCID: 0000-0002-6104-6403

Галюк Єлизавета Віталіївна

студентка

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Галюк Елизавета Витальевна

студентка

Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича

Halyuk Yelyzaveta

Student of the

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7686

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАЦІЯХ

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАЦИЯХ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CORPORATIONS

Анотація. Нові виклики спричинені пандемією COVID-19 актуалізували необхідність переосмислення використання механізмів функціонування антикризового управління в корпораціях, які є основними рушійними силами економіки та задають вектор змін у підприємницькій діяльності. Антикризове управління — це комплексна модель превентивного управління, що діє з метою нейтралізації чи пом'якшення кризових ситуацій. У статті розглядається поняття та практика антикризового управління в корпораціях, викладено основні етапи та стратегії до дослідження антикризового управління у світі, робиться їх порівняльний аналіз.

У статті обґрунтовано, що одним із шляхів покращення фінансового стану підприємства є вибір правильної антикризової стратегії, яка забезпечить зниження фінансових проблем, ризиків банкрутства та ліквідації підприємства, а також узгодження управлінських рішень з практичними діями, що дозволить виділити пріоритетність проблем та забезпечити покращення в умовах кризи. Доведено, що використання антикризових заходів має бути комплексним, а продовження досліджень — обов'язковим.

Встановлено, що досягнення позитивних результатів від використання інструментів антикризового управління може бути забезпечене за їх цілеспрямованої координації дій між працівником та керівником, чіткої послідовності виконання завдань, терміновості прийняття рішень тощо. Важливість практичного використання антикризового управління полягає

в оптимізації економічного характеру його використання, що може бути виявлено шляхом постійного моніторингу середовища підприємства з використанням системного підходу, методів стратегічного аналізу та контролю.

У цій статті проаналізовано особливості антикризового управління у бізнесі та зроблено висновок про механізм використання антикризового управління для отримання бажаних результатів діяльності.

Зроблено висновки, що вибір тієї чи іншої антикризової стратегії, а також її успішність залежить від конкретних умов, аналіз яких слід приділити особливо увагу. Ефективність антикризового управління визначається не тим, наскільки успішно керівництву підприємства вдалося запобігти кризі, тим, наскільки добре організація виявилася до неї підготовленою.

Ключові слова: криза, управління, механізм антикризового управління, антикризова стратегія, антикризове управління.

Аннотация. Новые вызовы, вызванные пандемией COVID-19, актуализировали необходимость переосмысления использования механизмов функционирования антикризисного управления в корпорациях, которые являются основными движущими силами экономики и задают вектор изменений в предпринимательской деятельности. Антикризисное управление – это комплексная модель превентивного управления, действующая в целях нейтрализации или смягчения кризисных ситуаций. В статье рассматривается понятие и практика антикризисного управления в корпорациях, изложены основные этапы и стратегии исследования антикризисного управления в мире, делается их сравнительный анализ.

В статье обосновано, что одним из путей улучшения финансового состояния предприятия является выбор правильной антикризисной стратегии, которая обеспечит снижение финансовых проблем, рисков банкротства и ликвидации предприятия, а также согласование управленческих решений с практическими действиями, что позволит выделить приоритетность проблем и обеспечить улучшение в условиях кризиса. Доказано, что использование антикризисных мер должно быть комплексным, а продолжение исследований обязательным.

Установлено, что достижение положительных результатов использования инструментов антикризисного управления может быть обеспечено при их целенаправленной координации действий между работником и руководителем, четкой последовательности выполнения задач, срочности принятия решений и т.д. Важность практического использования антикризисного управления заключается в оптимизации экономического характера его использования, что может быть обнаружено путем постоянного мониторинга среды предприятия с использованием системного подхода, методов стратегического анализа и контроля.

В этой статье проанализированы особенности антикризисного управления в бизнесе и сделан вывод о механизме использования антикризисного управления для получения желаемых результатов деятельности.

Сделаны выводы, что выбор той или иной антикризисной стратегии, а также ее успеваемость зависит от конкретных условий, анализу которых следует уделить особое внимание. Эффективность антикризисного управления определяется не тем, насколько успешно руководству предприятия удалось предотвратить кризис, а тем, насколько хорошо организация оказалась к нему подготовленной.

Ключевые слова: кризис, управление корпорацией, антикризисная стратегия, антикризисное управление, управление финансами.

Summary. New challenges caused by the COVID-19 have actualized the necessary to rethink the use of mechanisms for the crisis management functioning in corporations, which are the main driving forces of the economy and set the change vector in business activity. Anti-crisis management is a comprehensive model of preventive management, acting to neutralize or mitigate crisis situations. The article considers the concept and practice of crisis management in corporations, outlines the main stages and crisis management strategies research in the world, makes their comparative analysis.

The article substantiates that one of the ways to improve the enterprise financial condition is to choose the right anti-crisis strategy, which will ensure the reduction of financial problems, the bankruptcy risks and enterprise liquidation, as well as to coordinate management decisions with practical actions, which will highlight the priority problems and provide improvement in crisis. It is proved that the use of anti-crisis measures should be comprehensive and continued research is mandatory.

It is established that the positive results achievement of the use of crisis management tools can be ensured with their purposeful coordination between the employee and the manager, a clear sequence of tasks, the urgency of decision-making, etc. The practical importance of crisis management using is to optimize the economic nature of its use, which can be found by continuous monitoring of the enterprise environment using a systematic approach, methods of strategic analysis and control.

This article analyzes the crisis management features in business and concludes about the mechanism of using crisis management to obtain the desired business results.

It is concluded that the choice of one or another crisis management strategy, as well as its success depends on specific conditions, the analysis of which should be paid special attention. The effectiveness of crisis management is determined not by how successfully the management of the enterprise managed to prevent the crisis, but by how well the organization was prepared for it.

Key words: crisis, corporate governance, anti-crisis strategy, anti-crisis management, financial management.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нові виклики спричинені пандемією COVID-19 стали безпрецедентною силою формування системної кризи глобальних процесів нової формації: блокування процесів в усіх сферах суспільного життя та вплив на всі соціально-економічні взаємозв'язки. Коронакриза стала індикатором неготовності менеджменту до стихійних змін і флуктуацій, показала, що успіх залежить не від інерції, а від гнучкості — здатності до динамічної зміни основних моделей і стратегій бізнесу відповідно до змін середовища. Нові умови невизначеності та соціальні виклики, спричинені коронакризою, актуалізували необхідність переосмислення використання механізмів функціонування антикризового управління в корпораціях, які є основними рушійними силами економіки та задають вектор змін у підприємницькій діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії й практики формування й функціонування корпорацій досліджувалися і висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних вчених. Зокрема теоретичні основи структурували О. Шуміло, Н. Савченко [1], зі стратегічного погляду розглядали Г. Азаренкова [2], О. Полінкевич та Р. Камінски [3], С. Бондаренко, О. Маковецька та ін. [4]. Сучасні інструменти антикризового управління досліджували Т. Воронкова, Я. Приймак [5], О. Прокопишин [6], О. Юринець [7] вирізняючи різні інструменти та механізми антикризового управління в умовах пандемії COVID-19.

Однак, низка проблем, пов'язаних із особливостями реалізації антикризового управління на різних етапах виникнення і перебігу кризи, потребують переосмислення в умовах невизначеності кризи та наслідків пандемії COVID-19.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування антикризового управління в корпораціях як необхідного інструменту стратегічного розвитку.

Для досягнення даної мети в статті вирішуються **завдання:** огляд існуючих теоретичних підходів до антикризового управління в корпораціях; окреслення можливих напрямів попереджувального антикризового управління в корпораціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка розвитку кризи за тривалістю, глибиною та наслідків залежить від гостроти чинників кризи і опірності системи. У результаті дії процесів саморегуляції і опору системи криза може розвиватися як флуктуації. І навпаки, при слабкому опорі криза може посилюватися або навіть стати процесом,

який переходить з одного об'єкта системи на інші як при ланцюговій реакції. Якщо криза виникла, то її розвиток призводить до того, що система або зберігається, набуваючи якихось нових якостей, або перестає існувати в попередньому вигляді [8].

Слово «криза» походить від давньогрецького «crisis», що означає «вирок, рішення з будь-якого питання чи в сумнівній ситуації». Діагностика криз в організації — це сукупність методів, направлених на визначення проблем, потенційних слабких місць в системі управління, які є причиною скрутного фінансового становища корпорації та інших негативних показників діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності підприємства з погляду отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень в існуючих параметрах системи від початкових, і як оцінку функціонування організації в умовах мінливого середовища [9].

Подолання кризових тенденцій розвитку підприємства пов'язано з моніторингом ризикоутворюючих факторів, тому ризик-менеджмент можна розглядати не тільки як самостійний вид діяльності, але і як найбільш дієвий інструмент дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, спрямованої на управління внутрішніми та зовнішніми джерелами ризику.

Для ефективного управління підприємством і постійної підтримки його конкурентоспроможності на достатньому рівні необхідно здійснювати безперервний моніторинг і облік різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стан підприємства в конкурентному ринковому середовищі. При цьому специфіка зовнішніх і внутрішніх чинників ризику полягає в тому, що останніми підприємство може активно маніпулювати в певних межах, а зовнішні чинники ризику є неконтрольованими [12] та часто непередбаченими.

Антикризове управління — такий вид управління, в якому відбуваються цілеспрямовані процеси передбачення криз, пом'якшення їх наслідків і пошук інструментів використання факторів кризи для розвитку організації [13]. Таке визначення відповідає постулатам системного підходу, за якого криза розглядається як флуктуація для розвитку її елементів.

Методи діагностики кризи в організації включають: моніторинг зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих

станів в майбутньому [10]. Інструменти діагностування кризового стану, такі як: статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження та ін., застосовуються в залежності від типу кризи і форми її проявів [11].

Основними цілями та завданнями антикризового управління є:

- передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеня загрози) підготовка до неї;
- перешкоджання впливу небезпечних факторів кризи на діяльність підприємства;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, сповільнити, пом'якшити, посилити);
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів та наслідків кризи для розвитку організації.

Механізм антикризового управління в нинішніх умовах — це перманентний процес спрямований на оцінку взаємозв'язку зовнішнього середовища та розвитку системи організації у напрямку досягнення її стратегічних цілей, який супроводжується постійним пошуком ефективних інструментів адаптації та конвертації криз у відправні точки розвитку підприємства.

Система антикризового управління підприємством може включати в себе найрізноманітніші заходи та інструменти, але всі вони можуть бути віднесені або до тактичних (оперативних), або до стратегічних.

Вчені виділяють два підходи до організації антикризового управління залежно від рівня:

- на стратегічному рівні використовується системно-організаційний підхід;
- на оперативному рівні здійснюється застосування антикризових інструментів у відповідності з поточними бізнес-процесами, вирішення проблем в порядку їх появи.

Стратегічні антикризові заходи включають в себе аналіз і оцінку поточної ситуації, вивчення потенціалу організації, розробку бізнес-планів з фінансової модернізації підприємства, впровадження інноваційних виробничих рішень та ін.

Тактичні заходи можуть мати як попереджувальний (захисний) характер — скорочення персоналу, перегляд статей витрат, закриття філій і внутрішніх підрозділів, так і наступальний — із залученням фахівців і додаткових ресурсів, реструктуризацією устрою організації та ін.

Розглянемо тепер алгоритм організації антикризового управління на підприємстві. У загальному вигляді план дій виглядає таким чином [13]:

- експрес-аналіз;
- первинна стабілізація;
- діагностика кризової організації;
- визначення основних напрямів антикризової стратегії;
- складання плану антикризових заходів;
- реалізація створеного плану;
- здійснення контролю та аналізу плану антикризових заходів.

Слід зазначити, що в певних ситуаціях окремі пункти цього плану можуть бути пропущені, наприклад, в разі реалізації процедури банкрутства, антикризове управління починається відразу з третього етапу. І навпаки, в тому випадку, якщо підприємству в найближчій перспективі нічого не загрожує, первинна стабілізація — не здійснюється.

Організація антикризового управління завжди починається з загального експрес-аналізу стану організації. Збір інформації, її аналіз і оцінка може займати від одного дня до тижня — в залежності від масштабів організації. Аналізуються бізнес-плани та існуючі контракти підприємства, останні події, звіти керівництва, бухгалтерська і фінансова звітність, проводяться інтерв'ю з персоналом. Вже на даному етапі можна визначити, чи знаходиться підприємство в стані кризи і чи доцільно проводити програму первинної стабілізації.

На другому етапі реалізується програма первинної стабілізації, яка має на увазі проведення оперативних заходів антикризового менеджменту. Детально аналізуються поточні грошові потоки і на їх основі визначаються поточні фінансові потреби бізнесу і його короткострокові фінансові зобов'язання. По можливості скорочуються витрати. Особлива увага приділяється зовнішнім зв'язкам організації (постачальникам, кредиторам, акціонерам, державним структурам, клієнтам та ін.). Проводиться зміна структури оборотного капіталу, стягнення дебіторської заборгованості, реалізація надлишкових активів. Контроль за своєчасним здійсненням первинної стабілізації та аналіз отриманих результатів має критичне значення для подальшої організації антикризового управління.

На етапі детальної діагностики кризового стану організації визначаються ключові проблеми організації і їх причини. Проводиться детальний аналіз зовнішньої (як правило, PEST-аналіз) і внутрішнього середовища організації. Завдання діагностики внутрішнього середовища — виявлення виробничих факторів, які впливають на бізнес; вона також дозволяє оцінити можливі ризики, а також список споживачів, товарів і послуг, які так чи інакше заважають досягненню

стратегічних цілей організації або ж зовсім є збитковими. Тут же перевіряється відповідність комерційної діяльності (маркетингу) стратегічним цілям компанії. Трудові ресурси аналізуються з метою виявлення тих факторів, які можуть так чи інакше вплинути на роботу підприємства в цілому. Вивчається організаційна структура компанії і функції управлінського апарату. На заключному етапі аналізується культура підприємства та її здатність до змін з метою формування позитивного іміджу організації в цілому.

Аналіз фінансового стану підприємства необхідний для отримання актуальної інформації про його реальний фінансовий стан і оцінки можливості банкрутства. У процесі аналізу застосовуються кількісні (з використанням економетричних, математичних і нормативних моделей) і якісні методи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

На підставі даних, отриманих в результаті докладного аналізу стану підприємства, розробляється оптимальна антикризова стратегія. Перш за все, визначаються пріоритетні галузі таких стратегій (виробнича / фінансова / кадрова / маркетингова), а потім визначаються основні напрями антикризової стратегії.

Як правило, виділяють такі антикризові стратегії:

- 1) стратегія відновлення: (стратегія стабілізації, стратегія трансформації);
- 1) стратегія повороту;
- 2) стратегія виходу [14].

Стратегія відновлення застосовується для ліквідації наслідків кризи та відновленню структури бізнесу до її передкризового стану за показниками ділової активності, а також економічної і фінансової стійкості.

Вибір стратегії повороту обґрунтований у разі, якщо пережита криза наочно продемонструвала необхідність радикального перегляду організаційної структури, масштабу, технології та напрямків діяльності підприємства (а можливо і зміни галузевої приналежності).

Буває і так, що після кризи відновлення чи «поворот» з яких-небудь причин виявляються неможливими (або небажаними) — у такому випадку реалізується стратегія виходу (припинення діяльності компанії), спрямована на мінімізацію збитку.

Світова практика дозволяє виділити такі варіанти організації антикризового управління корпорацією:

- самостійне (як правило, здійснюється в умовах гострої кризи керівником підприємства, або із залученням штатного фахівця з антикризового управління);
- антикризовий консалтинг (залучення антикризових консультантів);
- залучення кризового директора (який працює у партнерстві з власником бізнесу);
- антикризове управління під контролем кредиторів (державних і комерційних банків, найчастіше в умовах реальної загрози невиклати зобов'язань);
- внутрішнє антикризове управління (на постійній основі) у вигляді окремого підрозділу корпорації (антикризової служби) або спеціаліста.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, механізм антикризового управління визначається такими положеннями:

- кризи є закономірним явищем економіки ринкового типу;
- циклічний та системний розвиток економічних процесів зумовлюють необхідність постійного пошуку ефективних антикризових інструментів та заходів;
- організація антикризового управління на підприємстві вимагає особливої професійної підготовки і певного досвіду;
- заздалегідь підготовлений антикризовий план здатний пом'якшити кризу та прискорити процес виходу з нього з мінімальними негативними наслідками;
- негативні впливи кризи можна мінімізувати та навіть конвертувати у «точки росту».

Вибір тієї чи іншої антикризової стратегії, а також її успішність залежить від конкретних умов, аналізу яких слід приділити особливо увагу. Ефективність антикризового управління визначається не тим, наскільки успішно керівництву підприємства вдалося запобігти кризі, тим, наскільки добре організація виявилася до неї підготовленою.

Вважаємо, що перспективами подальших розвідок повинні стати розробка та моделювання механізмів антикризового управління залежно від прогностичних сценаріїв наслідків кризи.

Література

1. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 11–16.
2. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 465–470.
3. Polinkevych O, Kamiński R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. *Insurance Markets and Companies*. 2020. № 11(1). С. 21–29. doi: 10.21511/ins.11(1).2020.03
4. Bondarenko S., Makoveieva O., Polishchuk A., Mosin M. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2020. 10(2). P. 90–104. doi: 10.33445/sds.2020.10.2.10
5. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 16.11.2021). doi: 10.32702/2307–2105–2021.10.96
6. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 45–49.
7. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1(15). С. 92–100. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf>
8. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.
9. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124–130.
10. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2001. 580 с.
12. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства. Хмельницький: ПП Ковальський В. В., 2007. 312 с.
13. Гасаов С. С., Штангрет А. М., Котляревський І. С. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти та ін. К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
14. Морозов С. Ю. Теоретичні основи формування антикризової стратегії розвитку підприємства. *Національна економіка. Інтелект XXI*, 2018. № 1. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/22.pdf.

References

1. Shumilo O.S. & Savchenko N.O. 2020. Analiz naukovykh pidkhodiv do vyznachennja suti ponjatj kryzy ta antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom. *Biznes Inform*. № 4. pp. 11–16. (in Ukrainian)
2. Azarenkova Gh. M. 2020. Finansova strateghija antykryzovogho upravlinnja sub'jektiv pidpryjemnyctva v suchasnykh umovakh funkcionuvannja. *Biznes Inform*. pp. 465–470. (in Ukrainian).
3. Polinkevych O. & Kamiński, R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. *Insurance Markets and Companies*. 2020. № 11(1), 21–29. doi: 10.21511/ins.11(1).2020.03 (accessed 17.11.2021).
4. Bondarenko S. Makoveieva, O. Polishchuk. A. & Mosin M. 2020. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 10(2). pp. 90–104. doi: 10.33445/sds.2020.10.2.10 (accessed 17.11.2021).
5. Voronkova, T. Je. & Prymak, Ja. V. 2021. Transformacija antykryzovogho upravlinnja v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (accessed 17.11.2021).
6. Prokopysyn O.S. 2021. Systema antykryzovogho upravlinnja jak pidghruntja poperedzhennja kryzovykh javyshh na pidpryjemstvakh. *Investyciji: praktyka ta dosvid*. № 9. pp. 45–49. (in Ukrainian).
7. Juryneć O.V. 2021. Sutnistj ta znachennja urghentnykh instrumentiv antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvamy. *Ekonomichnyj zhurnal Odesjkogho politekhnichnogho universytetu*. № 1 (15). pp. 92–100. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf> (accessed 17.11.2021).
8. Tereshhenko O.O. 2004. Antykryzove finansove upravlinnja na pidpryjemstvi: monoghrafija. 268 p. (in Ukrainian).
9. Tkachova N.M. 2015. Rozrobka efektyvnogho derzhavnogho mekhanizmu antykryzovogho upravlinnja. *Investyciji: praktyka ta dosvid*. № 8. pp. 124–130. (in Ukrainian).

10. Kryvov'jazjuk I. V. 2012. Funkcionuvannja ta rozvytok pidpryjemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyj pidkhid: monohrafija. Luc'k, 392 p. (in Ukrainian).
11. Lighonenko L. O. 2001. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom: teoretyko-metodologichni zasady ta praktychnyj instrumentarij: Monohrafija. K.: Kyjiv. nac. torgh.- ekon. un-t., 580 p. (in Ukrainian).
12. Luk'janova V. V. 2007. Diaghnostyka ryzyku dijalnosti pidpryjemstva. Khmeljnyc'kyj: PP Koval's'kyj V. V. 312 p. (in Ukrainian).
13. Ghasaov S. S. Shtanghret A. M. & Kotljarev's'kyj, I. S. 2012. Antykryzove korporatyvne upravlinnja: teoretychni ta prykladni aspekty ta in. K.: "Akad. fin. upravlinnja". 301 p. (in Ukrainian).
14. Morozov S. Ju. 2018. Teoretychni osnovy formuvannja antykryzovoji strateghiji rozvytku pidpryjemstva. Nacionaljna ekonomika. Intel'ekt XXI, № 1. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/22.pdf (accessed 17.11.2021).

Pavliuk Olena
D.Sc., Associate Professor
Kyiv National University of Trade and Economics

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7682

THE ASSESSMENT OF INTERNAL CAPITAL ADEQUACY (ICAAP) FOR UKRAINIAN BANKS

Summary. The purpose of risk management in Ukrainian banks is to provide a structure that defines responsibilities within the ICAAP process and determines the organizational structure of risk management and capital adequacy. Senior management determines the appropriate capital adequacy and correspondent reports. The task of risk management in Ukrainian banks is to provide a structure that defines responsibilities within the ICAAP process and determines the organizational structure of risk management and capital adequacy. Senior management determines the appropriate capital adequacy and appropriate reports. In this context, ICAAP is seen not as an isolated process, but as a process that should be part of the strategic and operational management of the bank and as a component of corporate governance. Parameters important to ICAAP are determined in the strategic management process. The bank's management should identify the main components of the ICAAP, including the bank's risk strategy and the principles of risk management policy. In this process, it is also important to establish transparent instructions and define appropriate responsibilities. The modern concept of assessing the internal capital of the bank contains all the procedures and measures of the bank to ensure appropriate identification and assessment of risks; the appropriate level of internal capital in relation to the risk profile of the bank; application of appropriate risk management systems; further development of appropriate risk management systems. According to this concept, capital planning is to determine the components of capital to cover risks.

Key words: bank capital adequacy, bank risk assessment, risk management concept, ICAAP, supervision and evaluation process, Basel II.

Statement of the problem. On June 30, 2021, the National Bank of Ukraine published the Draft Regulation on the Organization of the Internal Capital Adequacy Assessment Process in Banks of Ukraine and Banking Groups. This document caused a lot of comments and was aimed at revision. The introduction of this provision was postponed. The main problem of the document is the imperfection of methodological approaches to the organization of the process of assessing the internal capital adequacy of Ukrainian banks. In our opinion, the methodological approach for determining the capital of the Basel II agreement is based on the concept of economic capital, or internal capital (the requirement of minimum capital based on the main risks of assets and operations of the bank). Understanding this process is important for analyzing the internal capital adequacy of Ukrainian banks. The article is devoted to this problem.

Analysis of recent researches and publications. The modern synthesis of the theory of economic risk covers its many characteristics, mainly related to the practical aspects of its use in various economic activities — insurance business, banking, investment, etc. The modern paradigm of risk management, the formation of which has developed intensively since the 1950s, is based on the portfolio theory of G. Markowitz, which is a method of forming an investment portfolio aimed at optimal choice of assets based on the desired return on risk. The theory formulated in the 1950s is the foundation of modern portfolio theory [1]. The second important model for estimating the value of capital assets belongs to W.F. Sharpe, who divided the overall risk of investing in securities into two parts: systematic risk and non-systematic risk. He developed the Capital Asset Pricing Model (CAPM). W. Sharpe called systematic the risk associated with the state

of the financial market. In turn, the latter depends on changes in the economy and finances of the country, as well as changes in world trade, international capital movements, the state of currencies. The scientist proved that the risk associated with the system of economic and financial relations cannot be overcome by diversifying the portfolio proposed by G. Markowitz. Unsystematic risk is also called diversified, or portfolio. Its nature differs from the nature of systematic risk. Fisher Black and Robert Merton made significant contributions to risk management in the early 1970s by making discoveries in option pricing theory. This result is known as the Black-Scholes model. According to this model, the key element in determining the value of an option is the expected volatility of the underlying asset. Depending on the fluctuations of the asset, its price increases or decreases, which directly affects the value of the option. Thus, if the value of the option is known, it is possible to determine the level of volatility expected by the market and the model for estimating the value of options [2].

At the present stage, in countries with developed economies, the concept of enterprise-wide risk management is becoming more widespread. This relatively new concept of risk management system, which emerged in the late 1990s, is often referred to as integrated, or strategic, risk management. The conceptual framework of this approach was developed by COSO (The Committee of Sponsoring Organization) and set out in the document “Enterprise Risk Management — Integrated Model” [3]. The period of developing the conceptual framework for risk management was marked by corporate scandals and bankruptcies, which became widely known and caused significant losses to investors, company staff and other stakeholders. This has resulted in calls to strengthen corporate governance and improve risk management through the adoption of new laws, regulations and new requirements for the registration of securities on stock exchanges. One of the consequences of these events was the adoption of the Sarbanes-Oxley Act in the United States in 2002. This law extends the long-standing requirement for public companies to establish and maintain internal control systems, requiring company management to provide information on the effectiveness of these systems and an independent auditor. — certify the provided information. The document “Conceptual principles of internal control” has become a common standard in the implementation of these reporting requirements. Similar laws have been passed in other countries.

Formulation purpose of article (problem). The National Bank of Ukraine requires banks to assess market risks. Analysis of the literature has shown that so far there is little research on methods and approaches to market risk analysis. The regulation and supervision of banking, which is based on a new revised system of rules and incentives (Basel II), makes it possible to achieve the objectives of prudential supervision more effectively. This approach is an incentive for Ukrainian banks to improve their management and risk measurement methods, including the decision to reduce the amount of capital they are required to make. Therefore, the article focuses on the study of the modern approach to internal capital adequacy analysis based on bank risk measurement (ICAAP), as the experience of EU countries has shown that this system provides a more competitive field of banks by expanding and harmonizing their methods, increasing market discipline and formulating specific disclosure requirements.

The main material. In the EU, this process was initiated by The Committee of European Banking Supervisors (CEBS), which published a consultation paper entitled “Consultation Paper Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2” and which was closed for comment on 31 August 2004 [4]. These new proposals became the basis for the adoption of the draft Capital Requirements Directive (CRD). In this document, CEBS revised its proposals to include some of the recommendations that emerged from the consultations. The processes and systems, collectively referred to as the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), provide the bank with adequate capital resources for all major types of risks and define responsibilities to ensure compliance with the risk capital strategy. The document was extended to include the principles of internal management in the process of assessing the capital adequacy of the institution (ICAAP). This document also provides detailed information on how the institution and its management should engage in internal Risk Assessment Systems (RAS) in the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). In our opinion, this document facilitated cooperation in the supervision and regulation of banks at the national level and at the level of the European banking community, as insufficient coordination could lead to duplication of supervisory standards. These guidelines aim to promote the convergence of supervisory practices, taking into account trends and national practices to achieve a reliable and efficient market.

The methodological basis for the formation of the ICAAP concept were the principles of Basel

2 — Rillar 2, which are aimed at strengthening the link between the risk profile of the bank, its risk management and risk mitigation system. Institutions must themselves initiate an appropriate risk management process, namely, to control, measure and aggregate their risks. Therefore, according to Basel 2 — Pillar 2, banks must carry out adequate assessment, capital planning and create an adequate amount of capital to counter the risks inherent in the bank, as well as to develop risk management processes. That is, ICAAP belongs to the institution, and supervisors should not interfere in this process.

The task of the supervisory is to assess the ICAAP on the adequacy of internal processes within the bank. According to the document, dialogue between the institution and its head is a key part of the oversight process. This document emphasizes the appropriate involvement of the supervisory authorities and the institution and the interaction between them in order to make this dialogue clear and consistent. The dialogue should cover all aspects of business risks and risk control, including systemic management risks — internal control and internal management systems. In order to ensure transparency and consistency of dialogue and to promote convergence of supervisory practices, the oversight processes in this document have been detailed. In particular, it is determined that the purpose of the Supervisory Review Process (SRP) is to provide banks with sufficient capital to support all the risks inherent in their business. Therefore, it is determined that banks develop and use reliable risk management methods in the process of their monitoring and measurement. A key point of the SRP is that supervisors should review and evaluate the internal capital of institutions to assess the adequacy of regulatory capital requirements.

It is determined that supervisors should take supervisory action if they are not satisfied with the outcome of this process, namely: it was planned that institutions would operate above the minimum regulatory capital ratio, and therefore supervisors should be able to require holding capital more than the minimum. It should be noted that the work on the formation of the internal strategy of capital adequacy management continued at the level of banks, banking groups and other institutions, in particular, global rating agencies and international audit companies.

For example, Moody's Risk Management Analytics works with banks to develop, deploy and document ICAAP and considers all significant risks, depending on the banks' unique portfolios. According to this methodology, ICAAP is developed, which

helps to achieve the bank's business goals, as well as to verify compliance with the basic standards of regulatory authorities [5].

Moody's Analytics uses a step-by-step approach to ICAAP development. The first stage is aimed at developing an ICAAP structure that meets the institution's profile and risk appetite. During the implementation of the agency's guidelines, the organizational structure is built, systemic decisions are made, and the skills needed to measure risks, stress testing, exposure and optimal capital allocation are acquired. In order to optimize the use of capital to ensure the viability of the bank in times of crisis, the agency has identified the main components of ICAAP:

- development and formulation of the process of how the bank will manage its capital through economic cycles.
- introduction of effective policies, practices and methods that identify and help to overcome the full range of risks.
- creation of probable stress tests as tools for early detection of problems with the bank's capital.
- promoting the ability, knowledge, and skills of bank management to manage risks in changing circumstances.
- creation of documentation that implements the risk strategy and practice of the organization.
- introduction of methods, procedures, and information systems to ensure adequate capital.

These recommendations, closely related to the recommendations of the Basel Committee, have been incorporated and published in existing European Union directives to make them binding on credit institutions and investment firms operating within the EU. The requirements of Basel 2 are partly reflected in the revised EU Directive 2000/12 / EC, which serves as a basis for implementation in national legislation. For example, in accordance with this directive and national law in Austria, the legal framework is determined by the Austrian Banking Act (BWG) and the relevant rules of the FMA (Financial Market Authority). Therefore, all models, methods and processes for the implementation of ICAAP within BA AG are defined in accordance with the Standard Recommendations of UniCredit Group (UCG). The risk manual, as well as future corrections, amendments, or exceptions, must be approved by the Management Board of BA AG following a review and positive conclusion by UniCredit (UCI) as the holding company of UCG. The main components of ICAAP are shown in Fig. 1.

As can be seen from Fig. 1, the main components of the regulatory requirements in accordance with

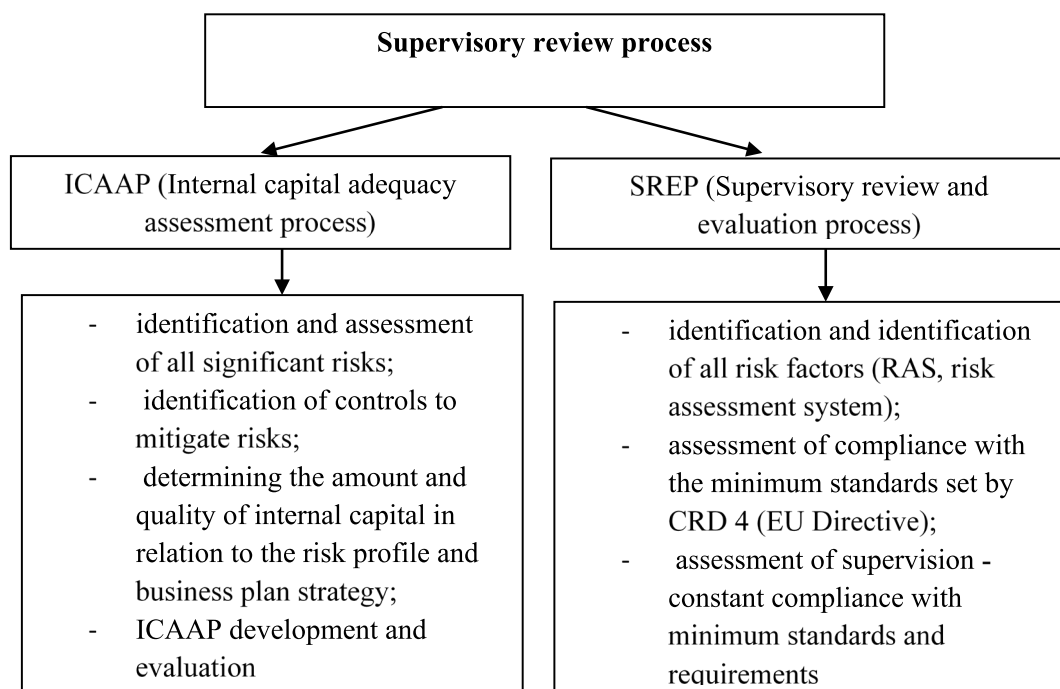


Fig. 1. The main components of ICAAP

Source: author's development by sources [5; 6]

the second component (Pillar 2) Basel 2 are as follows:

The first component. Supervisory Review Process (SRP). The main purpose of the SRP is to ensure that institutions have sufficient capital to support all the material risks they may be exposed to. Therefore, the bank must strengthen the link between risk and capital for the institution's risk strategy, approaches and risk management systems to be integrated with its capital planning. Institutions are expected to develop and use sound risk management methods to monitor and assess their risks.

Another component. Internal management. Internal management is outlined in Art. 22 and appendix. V to the CRD and aims to ensure that the governing of the institution (both the function of supervision and management) is clearly and transparently responsible for its business strategy, organization and internal control. Internal management is responsible for the governing body (both oversight and management functions). This concerns, first, the establishment of the business objectives of the institution and its appetite for risk and shows how business organizations are organized, how responsibilities and powers are distributed, how reporting lines are created, what information they transmit and how internal control takes place (including control risk, compliance and internal audit).

The third component. Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) [6]. SREP is defined in

Art. 124 and appendix. XI CRD and is carried out to assess the ICAAP, including the capital adequacy available to the institution. The supervisory body should check the impact of the institute on all significant risks (its risk profile), the adequacy and reliability of its internal management and ICAAP, the adequacy of its own funds against its own risks. The supervisor should also assess whether there is sufficient capital to prevent vulnerabilities in the facility.

It should be noted that these basic principles have been included in the CRD (EU Directive), Article 123. According to the first principle, the governing body (both supervisory and management functions) of the institution has the primary responsibility for ensuring that sufficient capital is in place. to meet their own funds and internal capital targets. This principle is set out in Art. 123. Of particular importance in this context is the role of internal management, as well as the Committee of European Banking Supervisors (CEBS), which is an independent advisory group on banking supervision in the European Union and develops additional guidance under Art. 22 and appendix. V to CRD. The remaining principles require ICAAP review and evaluation supervisors to conduct their own assessment of the institution's risk profile, to identify any weaknesses or inconsistencies, and, if necessary, to implement appropriate measures codified in Art. 124 and 136 and appendix. XI CRD. These principles apply to the supervisory review and evaluation process (SREP), the risk assessment

system (RAS) and dialogue [7]. SRP extends beyond ICAAP and SREP because it covers ongoing supervisory monitoring of compliance with the institution, including the conditions in the CRD for the authorization of the IRB approach and adequate risk assessment systems (AMA). These conditions are set out in Art. 145 for continuous use of these models, as well as under conditions of high risk. However, these recommendations do not cover broader issues, although further recommendations may be provided.

An important element of SREP (including risk assessment systems — RAS) is the ability to qualitatively assess each type of risk and its management in the general context of internal management of the institution. The Risk Assessment Systems (RAS) process, as one of the key components of the supervision process, is a manager's tool for the organization. This means that the planning, prioritization and allocation and use of resources are key points of oversight as well as components of risk assessment management. This practical step-by-step guide is a fundamental tool for internal oversight. The guidelines set out in this document should lead to a more common approach of the authorities, which in turn should facilitate more effective communication between supervisors, especially between the competent authorities in the country and the host country.

Insights from this study and perspectives for further research in this direction. The analysis of methodical bases of regulation of process of an internal assessment of risks and capital adequacy of banks allows to draw the following conclusions for banks of Ukraine:

1. Banks must assess the overall capital adequacy in relation to their profile.

2. According to this assessment, banks should have a strategy to maintain the level of capital adequacy.

3. Supervisors (NBU) review and evaluate the strategy of internal capital adequacy of institutions, as well as their ability to control and ensure compliance with the requirements of own funds. Supervisors apply supervisory actions if they are not satisfied with the outcome of this process.

4. Supervisors expect institutions to work on minimum own funds requirements and try to maintain capital that exceeds the minimum level.

5. In the event of a decline in capital, supervisors should seek to intervene at an early stage to prevent capital from falling below the minimum levels required to maintain the risk characteristics of a particular institution and to require prompt remedial action if capital is not maintained and recovers.

6. The last key component is the interaction of ICAAP with SREP. This process involves supervisors in dialogue with banks to establish a risk strategy: how they identify, measure, aggregate and control the risks they take, and how they determine the overall risk potential. The dialogue should be structured in such a way as to cover the internal management (including risk control, compliance and internal audit), the organization of the institution's business and how that institution allocates capital for risk. Supervisors understand that the interaction between ICAAP and SREP must be a balanced process. This means that each component must perform its functions and thus strengthen each other.

7. The next study will focus on the process of forming the economic capital of the bank, which is a key parameter for assessing the capital adequacy of the bank.

References

1. Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment. New York: Wiley, 1959.
2. Black F., Scholes M. The pricing of options and corporate liabilities. Journal of Political Economy. 1973. Vol. 81. No. 3. P. 637–659.
3. Enterprise Risk Management — Integrated Framework / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. URL: www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspxrequirements. (Available from: 24.10.2021).
4. Consultation Paper Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2 / Committee of European Banking Supervisors. 2005. URL: www.eba.europa.eu/documents/10180/37070/CP03-second1.pdf. (Available from: 02.10.2021).
5. Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) / Moody's Analytics Risk Management Services. URL: www.moody.com/sites/products/ProductAttachments/ICAAP.pdf. (Available from: 20.11.2021).
6. The Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) and the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) / Bank of England. 2017. URL: www.bankofengland.co.uk/prd/Documents/publications/ss/2017/ss3115update.pdf. (Available from: 17.11.2021).
7. Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) / European Banking Authority. 2014. URL: [http://www.eba.europa.eu/documents/10180/935249/EBA-GL-2014-13+\(Guidelines+on+SREP+methodologies+and+processes\).pdf](http://www.eba.europa.eu/documents/10180/935249/EBA-GL-2014-13+(Guidelines+on+SREP+methodologies+and+processes).pdf). (Available from: 11.11.2021).

Букреєва Дар'я Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економічного аналізу і фінансів

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Букреева Дарья Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры экономического анализа и финансов

Национальный технический университет «Днепропетровская политехника»

Bukreieva Daria

PhD, Associate Professor

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0003-3175-5193

Тупіцина Каріна Олександрівна

магістр ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Тупицина Карина Александровна

магистр ОП «Финансы, банковское дело и страхование»

Национального технического университета «Днепропетровская политехника»

Tupitsyna Karina

Master's Student of the

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0002-0343-1071

Больша Анна Кирилівна

магістр ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Большая Анна Кирилловна

магистр ОП «Финансы, банковское дело и страхование»

Национального технического университета «Днепропетровская политехника»

Bolsha Anna

Master's Student of the

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0002-7853-1704

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7729

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ
ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT
OF PROFIT ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY**

Анотація. Стаття присвячена актуальному питанню стратегічного розвитку діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Встановлено переваги підприємств, що у своїй діяльності використовують результати цифрової економіки. Визначено основні характеристики цифрової економіки, досліджено підходи визначення термінів. Проаналізовано стан прибутковості підприємств України за галузями на основі статистичних даних. За результатами аналізу статистичних даних визначено, що в умовах пандемії та карантину останніх двох років більшість галузей економіки зазнали збитків. Тільки ті галузі, які були життєво необхідні та ті, що використовують сучасні інформаційні та цифрові технології, мали позитивний фінансовий результат своєї діяльності. Ці розрахунки показали, як важливо впровадження цифрових технологій на підприємствах різних галузей економіки. У статті наведено основні сім етапів впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність підприємств. Наведені етапи впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств використовуються як загальних стратегічних перетворень на підприємствах, так окремих управлінських функцій. Також висвітлено основні переваги впровадження цифрових технологій у стратегічне планування та управління прибутком на підприємствах. Виділено основні перешкоди, які можуть виникнути під час впровадження цифрових технологій, серед яких основний пов'язаний із людським фактором. Також у статті зазначено, що практично всі підприємства у своїй діяльності можуть починати з впровадження технологій роботи з великими даними, які дозволяють ефективно обробляти великі обсяги інформації, їх аналізувати та на підставі результатів приймати управлінські рішення. Аналіз сучасних досліджень у сфері впровадження цифрових технологій показав, що цифрові технології необхідні у поточній діяльності підприємства, а й у стратегічних і управлінських функціях, особливо в плануванні та управлінні прибутком підприємства.

Ключові слова: цифрова економіка, прибуток, стратегічне планування, оцифровування, цифрові технології

Аннотация. Статья посвящена актуальному вопросу стратегического развития деятельности предприятия в условиях цифровой экономики. Установлены преимущества предприятий, которые в своей деятельности используют результаты цифровой экономики. Определены основные характеристики цифровой экономики, исследованы подходы определения терминов. Проанализировано состояние прибыльности предприятий Украины по отраслям на основе статистических данных. За результатами анализ статистических данных определено, что в условиях пандемии и карантина последних двух лет большинство отраслей экономики понесли убытки. Только те отрасли, которые были жизненно необходимы и те, которые используют современные информационные и цифровые технологии, имели положительный финансовый результат своей деятельности. Эти расчёты показали, что принципиально важно внедрение цифровых технологий на предприятиях разных отраслей экономики. В статье приведены основные семь этапов внедрения цифровых технологий в управленческую деятельность предприятий. Приведенные этапы внедрения цифровых технологий в деятельность предприятий используются как для общих стратегических преобразований на предприятиях, так и для отдельных управленческих функций. Также отражены основные преимущества внедрения цифровых технологий в стратегическое планирование и управление прибылью на предприятиях. Выделены основные препятствия, которые могут возникнуть при внедрении цифровых технологий, среди которых основной связан с человеческим фактором. Так же в статье обозначено, что практически все предприятия в своей деятельности могут начинать с внедрения технологий работы с большими данными, которые позволяют эффективно обрабатывать большие объёмы информации, их анализировать и на основании результатов принимать управленческие решения. Анализ современных исследований в области внедрения цифровых технологий показал, что цифровые технологии необходимы не только в текущей деятельности предприятия, но и в стратегических и управленческих функциях, особенно при планировании и управлении прибылью предприятия.

Ключевые слова: цифровая экономика, прибыль, стратегическое планирование, оцифровка, цифровые технологии

Summary. The article is devoted to the topical issue of the strategic development of the enterprise in the digital economy. The advantages of enterprises that use the results of the digital economy in their activities have been established. The main characteristics of the digital economy are determined, approaches to the definition of terms are investigated. The state of profitability of Ukrainian enterprises by industry is analyzed on the basis of statistical data. Based on the results of the analysis of statistical data, it was determined that in the conditions of the pandemic and quarantine of the last two years, most sectors of the economy suffered losses. Only those industries that were vital and those that use modern information and digital technologies had a positive financial result of their activities. These calculations showed that it is fundamentally important to introduce digital technologies at enterprises in various sectors of the economy. The article lists the main seven stages of introducing digital technologies into the management activities of enterprises. The above stages of introducing digital technologies into the activities of enterprises are used both for general strategic transformations at enterprises, and for individual management functions. It also reflects the main benefits of introducing digital technologies into strategic planning and profit management in enterprises. The main obstacles that may arise during the implementation of digital technologies are highlighted, among which the main one is associated with the human factor. It is also indicated in the article that almost all enterprises in their activities can start

with the introduction of technologies for working with big data, which allow to efficiently process large volumes of information, analyze it and make management decisions based on the results. An analysis of modern research in the field of digital technologies implementation showed that digital technologies are necessary not only in the current activities of an enterprise, but also in strategic and management functions, especially in planning and managing the company's profit.

Key words: digital economy, profit, strategic planning, digitization, digital technologies.

Постановка проблеми. Сьогодні світовий цифровий сектор розвивається неймовірними темпами, кількість користувачів останніми цифровими досягненнями зростає з кожним днем. Потужною рушійною силою в усіх сферах стають інформаційні та цифрові технології, а їх впровадження — один із головних чинників розвитку інновацій та посилення переваг над конкурентами. Зміни, що відбуваються, є серйозним викликом для України та є новими можливостями для модернізації традиційної економіки [1].

Саме тому новітні технології, сучасні темпи змін і розвиток української економіки, вимагають впровадження нових методів стратегічного планування та управління, що є єдиним способом прогнозування розвитку підприємства. Розвиток інформаційних технологій, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів призводять до підвищення значення розробки стратегії, вони можуть кардинально змінити позицію та стратегію організація. Таким чином, розробка та реалізація ефективної стратегії зростання прибутку підприємства на основі загальної стратегічної орієнтації на розвиток цифрової економіки є актуальним науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість наукових робіт вітчизняних дослідників присвячена вивченню різних аспектів розвитку цифрової економіки, а саме В. М. Панасюк [2], Л. А. Захарченко [3], С. В. Іванов [4], В. І. Ляшенко [5], Н. Ю. Руденко [6], та ін. Питання стратегічного управління прибутком, його створення та використання знайшли відображення у науковій роботі вчених І. О. Бланка [7], Ю. Ф. Брігхема [8], А. М. Поддєрьогіна [9], та інших.

Проте швидкі темпи трансформаційних процесів, що відбуваються в сучасному світі, спричиняють швидкі зміни у багатьох аспектах цифрової економіки, що вимагає відповідних досліджень. Саме тому потребує більш ґрунтовного дослідження питання стосовно об'єднання теоретичних аспектів та прикладних засад стратегічного планування прибутку та досягнень цифрової економіки.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення основних напрямів впровадження цифрових досягнень при стратегічному плануванні

та управлінні прибутком підприємств в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як показують дослідження, цифрова економіка — це діяльність, у якій цифрові дані є ключовим засобом виробництва, яка базується на інформаційних, комунікаційних та цифрових технологіях. Швидкий розвиток і поширення цих технологій впливає на усі аспекти традиційної економіки, перетворюючи її в ресурсоефективну економіку [1; 10].

Необхідними умовами для організацій, які прагнуть ефективно працювати в новій цифровій економіці є інвестування в нові навички та таланти, побудова відносини з клієнтами; вивчення реальних конкурентів [1]. Слід зазначити, що оцифровка бізнесу — це новий творчий процес, організаційна інновація, а тому немає чітких інструкцій щодо її проведення. Підприємствам доведеться зіткнутися з численними помилками, переосмислити форми, напрямки, методи, технологію використання цифрових технологій [11].

Концепція цифрової трансформації підприємства має такі переваги, актуальні для будь-якого типу бізнесу:

- підвищує ефективність існуючої структури підприємства;
- сприяє появі якісно нових бізнес-моделей;
- призводить до збільшення прибутку та зниження витрати в існуючих бізнес-моделях.

Цифрова трансформація бізнесу виходить далеко за межі інформаційних технологій та впливає на весь ланцюжок створення продукції. Оскільки метою цифрової трансформації підприємств є підвищення ефективності від впровадження цифрових технологій у всіх сферах діяльності, то при перебудові системи управління підприємством важливо забезпечити цифрову трансформацію щодо створення та розвитку нових бізнес-моделей; формування нового підходу до управління даними; цифрове моделювання та планування, впровадження цифрових технологій та створення цифрового середовища. Оскільки цифрова трансформація компанії — це трансформація бізнесу, організаційної структур, корпоративної культури [10], то вона на пряму впливає на кінцеві фінансові

результати діяльності компаній, а саме прибуток. Основним завданням при цифровій трансформації стає зміна стратегії управління з її відповідними функціями, тобто стратегії управління прибутком.

Таким чином, цифрова економіка є зоною нових викликів для підприємства та вимагає нового підходу до її організації й управління, наприклад цифровий підхід до управління прибутком. Як правило, сьогодні підприємства використовують не всі сфери та можливості цифрової економіки, найчастіше вони використовують лише певні цифрові технології, що гальмує цифровий розвиток та знижує конкурентні переваги [11].

Стратегічне управління прибутком є одним із основних елементів системи управління підприємства [12]. В умовах цифрової економіки стратегічне управління прибутком підприємства слід розглядати як комплексний процес, що включає серію послідовних етапів організації, планування, аналізу та контролю прибутку з використанням елементів цифровізації підприємства, інформаційних фінансових технологій.

Розглядаючи фінансові результати до оподаткування підприємств України (табл. 1), то можна

помітити, що за останній 2020 рік отримання позитивних результатів ускладнено різними кризовими ситуаціями: політичною нестабільністю, військовими діями, енергокризою, а найбільший негативний вплив зробив карантин, визваний пандемією COVID-19.

Оцінка фінансових результатів українських підприємств за 2016–2020 роки свідчить про стрімке зростання прибутковості сільського, лісового та рибного господарства до 2019 року, а потім стрімке падіння позитивного результату майже за усіма галузями. Позитивні результати залишились тільки в тих сферах, які є життєво необхідними (сільське господарство, торгівля, транспорт) та в тих, що є достатньо розвинуті з точки зору цифрових технологій (інформаційна та фінансова галузь). Хоча позитивний результат в перерахованих галузях був значно нижчий ніж у попередні періоди. Ця тенденція прямо свідчить, що підприємствам вкрай важливо в своїй діяльності застосовувати елементи цифрової економіки, займатися цифровою трансформацією та здійснювати за допомогою цифрових технологій стратегічне планування та управління своїм прибутком.

Таблиця 1

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств України за видами економічної діяльності до оподаткування, млн. грн [13]

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Сільське, лісове та рибне господарство	91109,5	69344,1	71478,5	94041,4	81775,2	-9334,3
Промисловість	-7569,6	87461,7	154138,2	166753,2	-14553,5	-6983,9
Будівництво	-9342,9	-3535,8	6433,9	15974,8	-2372,6	6970,3
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7277,0	39296,3	86290,5	129113,3	41896,5	34619,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12819,7	-16532,6	-22661,6	14414,8	27810,4	14990,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	-1947,6	1976,8	2886,5	4648,0	-5004,6	-3057
Інформація та телекомунікації	4197,9	15195,3	18181,0	24838,8	16741,5	12543,6
Фінансова та страхова діяльність	431,0	18280,2	24750,0	69326,6	196494,2	196063,2
Операції з нерухомим майном	-42950,2	-15430,7	16,3	47317,5	-33597,7	9352,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	21079,8	45611,6	26147,7	84025,1	-9216,9	-30296,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-4347,7	-2967,3	482,5	11446,8	624,3	4972
Освіта	102,8	121,5	178,6	377,7	111,9	9,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	311,7	320,4	1249,3	1990,8	19318,0	19006,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-1512,8	-2198,1	-496,1	120,3	-1685,9	-173,1
Надання інших видів послуг	229,2	8,7	137,0	460,7	163,4	-65,8

Джерело: складено за даними [13]

Основною метою управління прибутком в умовах цифрової економіки є визначення методів його найбільш ефективного формування та оптимального розподілу, спрямованих на забезпечення цифрового та інноваційного розвитку підприємства, що у свою чергу буде сприяти підвищенню його ринкової вартості та конкурентних переваг. В даний час основою цифрової трансформації є поширення технологій, які можуть бути використані саме при стратегічному плануванні та дозволяють отримати перші позитивні результати цифрової трансформації. Це, перш за все, використання засобів аналізу великих даних. Аналіз великих даних дозволяє покращити інвестиційний проект, стратегічний план розвитку підприємства, збираючи інформацію з багатьох джерел. Такий аналіз дає можливість перед початком реалізації проекту або плану передбачити різні недоліки та внести корективи.

Можна визначити наступну послідовність та зміст процесу розробки цифрової стратегії підприємства, у тому числі цифрової стратегії управління прибутком підприємства.

Перший етап. Аналіз внутрішнього середовища шляхом оцінки ступеня використання інформаційних технологій та цифрових інструментів у повсякденній діяльності компанії з точки зору впливу на прибуток. До цього етапу також слід включати аналіз підготовки кадрів та менеджменту компанії до цифрової трансформації стратегій, реалізованих та/або розроблених з точки зору потреби та можливостей цифрової підтримки їх реалізації. Окремим елементом аналізу внутрішнього середовища при цифровій трансформації стає оцінка фінансової спроможності підприємства здійснити заплановану трансформацію шляхом аналізу наявних і доступних фінансових ресурсів підприємства.

Другий етап. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі необхідно вивчення загальних тенденцій розвитку цифрових технологій, які використовуються при стратегічному плануванні та їх використання провідними компаніями.

Третій етап. Визначення стратегічних цілей цифровізації планування та управління на підприємстві з точки зору фінансів, їх структурування та визначення пріоритетів [11]. На етапі планування розробляється дорожня карта стратегії, створюється відповідний відділ або формується група спеціалістів, які володіють необхідними компетенціями для впровадження конкретних технологій у конкретні процеси [10].

Четвертий етап. Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегічного напрямку цифрової трансформації підприємства,

спрямованого на підвищення прибутковості. На цьому етапі також доцільно визначення пріоритетів щодо цифрових напрямів системи управління та підготовка фахівців для реалізації цифрової трансформації [10].

П'ятий етап. Реалізація проектів цифрової трансформації, які пов'язані з досягненням цілей і завдань цифрової трансформації в межах прийнятого стратегічного напрямку.

Шостий етап. Контроль за виконанням стратегії та проектів, передбачених нею, її коригування при зовнішніх та внутрішніх змінах.

Сьомий етап. Оцінка фактичних результатів стратегії цифрової трансформації та їх порівняння зі стратегічними цілями зростання прибутку підприємства [11].

При переході на цифрові технології стратегічного планування прибутку слід розглядати їх як ефективний інструмент удосконалення планування та управління підприємством [10]. Сучасний розвиток інформаційних технологій та цифрової економіки дозволяють виділити деякі реальні тенденції розвитку цифрового стратегічного планування та управління прибутком підприємства, як:

- розширення доступу та спільного створення документів, спрямованих на розробку стратегії управління прибутком із використанням хмарних платформ;
- зростання автоматизації процесів прийняття управлінських рішень при стратегічному плануванні прибутку, при визначенні життєвого циклу проекту та продукту, у взаємодії зі структурними підрозділами підприємства;
- розробка технології віддаленого доступу для співробітників, а також зацікавлених сторін з метою управління прибутком підприємства;
- підвищення мобільності управлінського персоналу при прийнятті управлінських рішень.

Зрештою, розвиток цифрових процесів управління підвищить ефективність роботи підприємства за рахунок підвищення швидкості, точності та якості управлінських рішень. Але існує ряд перешкод для успішної цифрової трансформації стратегічного планування та управління прибутком підприємств [10]:

- відсутність узгодженості при впровадженні та використанні інформаційних і цифрових технологій та системи;
- відсутність кваліфікованих кадрів, які не тільки можуть використовувати новітні технології, але й позитивно сприймати їх впровадження;
- труднощі з придбанням, впровадженням та обслуговуванням цифрових технологій.

Ці перешкоди не існують ізольовано та є взаємопов'язані. Незважаючи на це, процес цифрової трансформації стратегічного управління та планування прибутком підприємства неминучий, і в цих умовах необхідною дією є інтеграція сучасних технологій у бізнес, навчання персоналу роботі з новими технологіями, заохочення працівників. Ефекти цифрової трансформації видно не відразу, тому цілі встановлюють терміни, які враховують не тільки безпосередню реалізацію стратегії, а й час отримання результатів.

Висновки. Таким чином, у новій економіці, в умовах жорсткої конкуренції, стрімкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі сфери економіки та подоланні

наслідків пандемії, цифровізація вийшла на новий рівень значення для бізнес-організацій. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні використовувати можливості оцифрування в усіх можливих сферах і формах: досвід клієнтів; партнерство та співробітництво; робота з даними; впровадження інновацій; HR-стратегія та культура; управління цінностями тощо. Послідовне і циклічне виконання наведених рекомендацій дозволить компаніям мінімізувати помилки та ефективно впроваджувати цифрові технології у свою діяльність. Все це неминуче призведе до ефективного планування та управління прибутком підприємства та позитивно відобразиться на його фінансових результатах.

Література

1. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні // Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 92–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_1_17.
2. Панасюк В. М. Інформатизація та цифровізація: тенденції та напрями розвитку в Україні. Інтелект XXI. № 1. С. 160–165
3. Захарченко Л. А., Хазрат М. С., Григор'єв М. С. Стратегічні напрями формування інформаційного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки // Modern Economics. 2018. № 12. С. 93–99.
4. Иванов С. В., Вишневский А. С. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины // Вісник економічної науки України. 2017. № 1 (32). С. 47–53.
5. Ляшенко В. І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В. І. Ляшенко, О. С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К., 2018. 252 с.
6. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи // Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65.
7. Бланк И. А. Управление прибылью. К.: НИКА-Центр, 1998. 544 с.
8. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту: Підручник: Пер. з англ. К.: Молодь, 1997. 1000 с.
9. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.
10. Чуприна Х. М. Теоретико-методологічні засади трансформації систем управління будівельними підприємствами в умовах цифровізації економіки. Дисерт. на здобуття наук. ст.д.е. н. за спец. 08.00.04 — «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» // Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ. 2020. 404 с.
11. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 22. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>
12. Николишин С. Є. Особливості стратегічного управління прибутком підприємства // Актуальні питання менеджменту та маркетингу. Одеса. 2017. С. 66–70.
13. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

References

1. Sokolova H. B. (2018). Some aspects of digital economy development in Ukraine. Economic Bulletin of Donbass. № 1 (51). P. 92–96 [in Ukrainian].
2. Panasyuk V. M. (2020). Informatization and digitalization: trends and directions of development in Ukraine [Informatyzacija ta cyfrovizacija: tendencii' ta naprjamy rozvytku v Ukrai'ny]. Intelligence XXI. № 1. P. 160–165 [in Ukrainian].

3. Zakharchenko L. A., Khazrat M. S., Hryhoriev M. S. (2018). Strategic directions of formation of information potential of the enterprise in the conditions of digital economy. *Modern Economics*. № 12. P. 93–99 [in Ukrainian].
4. Ivanov S. V., Vishnevsky A. S. (2017). Electronic platforms as a tool for modernizing the Ukrainian economy. *Newsletter of economical science of Ukraine*. 1 (32). P. 47–53 [in Ukrainian].
5. Lyashenko V. I., Vyshnevs'kyi O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku: monohrafiya [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development: monograph], NAN Ukrayiny, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine. 252 s.
6. Rudenko M. V. (2018). Digitizing the Economy: New Opportunities and Perspectives. *Economy and the state*. № 11. P. 61–65 [in Ukrainian].
7. Blank I. A. (1998). *Upravlenie pribylyu* [Profit management], "Nika-Tsentr". 544 s. [in Russian].
8. Brihkhem Ye. (1997). *Osnovy finansovoho menedzhmentu* [Fundamentals of financial management], Translation from English, Molod, Kyiv, Ukraine, P. 1000 s.
9. Poddierohin A. M. (2006). *Finansy pidpriemstv* [Business Finance], KNEU, Kyiv. 552 s. [in Ukrainian].
10. Chupryna Kh. M. (2020). Theoretical and methodological foundations for the transformation of management systems for construction enterprises in the context of the digitalization of the economy. (D. Sc. Thesis). *Economics and management of the enterprises* Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture. 404 s.
11. Lihonenko L. O., Khripko A. V., Domanskyi A. O. (2018). Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh. *Mizhnarodnyy naukovy zhurnal "Internauka"*, [Online], vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> [in Ukrainian].
12. Nykolyshyn S. Je. (2017). *Osoblyvosti stratehichnogho upravlinnja prybutkom pidprijemstva*. Aktualni pytannja menedzhmentu ta marketynghu. Odesa. P. 66–70 [in Ukrainian].
13. Finansovi rezul'taty do opodatkovannja pidprijemstv za vydamy ekonomichnoji dijalnosti. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Дуброва Наталя Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Дуброва Наталья Петровна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования
Днепропетровский государственный аграрно-экономический университет*

Dubrova Natalia

*PhD in Economics, Associate Professor
Dnipro State Agrarian and Economic University*

Крюкова Ганна Володимирівна

*магістрант
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Крюкова Анна Владимировна

*магістрант
Днепропетровского государственного аграрно-экономического университета*

Kriukova Ganna

*Master's degree Student of the
Dnipro State Agrarian and Economic University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-11-7731

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКУ

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ПРИБЫЛЬНОСТИ БАНКА

KEY ASPECTS OF THE BANK PROFITABILITY ANALYSIS

Анотація. В умовах переходу до ринкової економіки питання, що стосуються підвищення прибутковості банку, мають важливе практичне значення, особливо за умов нестабільності економіки в умовах пандемії COVID 19. Прибуток від банківських операцій виступає найважливішою передумовою і причиною зацікавленості в результатах фінансової діяльності. Фінансовий результат як основний підсумок підприємницької діяльності забезпечує потреби самого банку і держави в цілому. Для ефективного управління прибутком банку необхідним є аналіз факторів, що впливають як на кінцевий результат (прибуток або збиток) звітного періоду так і на його складові.

Аналіз прибутковості банку рекомендуємо поділити на три стадії. Перша стадія – це експрес-аналіз на основі фінансової звітності. Тут доцільним є використання горизонтального та вертикального аналізу Звіту про фінансовий стан (Баланс) та Звіту про прибутки та збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати). На другій стадії ми використовуємо коефіцієнтний аналіз, на основі показників діяльності. Зокрема слід розраховувати: адекватність регулятивного капіталу, рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), чиста процентна маржа (ЧПМ), чистий спред. На третьому етапі аналізу слід використати факторний аналіз, який дає можливість визначити ступінь впливу окремих факторів на зміну показників прибутковості банку, виявити внутрішні резерви, і на його основі розробити стратегію подальшого розвитку.

З цією метою доцільно застосовувати методику декомпозиційного аналізу прибутковості власного капіталу (return on equity decomposition analysis), яка ще має назву – модель Дюпона (Du Pont). Методика моделі Дюпона базується на аналізі співвідношень, що утворюють коефіцієнти прибутковості ROE та ROA В основі факторної моделі – показник прибутковості капіталу (ROE), а фактори – показники, що характеризують фінансову діяльність банку. Модель Дюпона та

її модифікації дають можливість підприємствам швидко оцінити та спрогнозувати ступінь впливу множини факторів на формування оцінки власного капіталу, активів та вартості банку для акціонерів та потенційних інвесторів.

Ключові слова: прибуток банку, фінансовий аналіз прибутковості, експрес-аналіз, коефіцієнтний аналіз, модель Дюпона.

Аннотация. В условиях перехода к рыночной экономике вопросы, которые касаются повышения прибыльности банка, имеют важное практическое значение, особенно при условиях нестабильности экономики в условиях пандемии COVID 19. Прибыль от банковских операций выступает важнейшей предпосылкой и причиной заинтересованности в результатах финансовой деятельности. Финансовый результат как основной итог предпринимательской деятельности обеспечивает потребности самого банка и страны в целом. Для эффективного управления прибылью банка необходим анализ факторов, влияющих как на конечный результат (прибыль или убыток) отчетного периода, так и на его составляющие.

Анализ прибыльности банка рекомендуем поделить на три стадии. Первая стадия – это экспресс-анализ на основе финансовой отчетности. Здесь целесообразно использование горизонтального и вертикального анализа Отчета о финансовом состоянии (Баланс) и Отчета о прибылях и убытках и другом совокупном доходе (Отчет о финансовых результатах). На второй стадии мы используем коэффициентный анализ на основе показателей деятельности. В частности, следует рассчитывать: адекватность регулятивного капитала, рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE), чистую процентную маржу (ЧПМ), чистый спрэд. На третьем этапе анализа следует применять факторный анализ, позволяющий определить степень влияния отдельных факторов на изменение показателей доходности банка, выявить внутренние резервы и на его основе разработать дальнейшую стратегию развития.

С этой целью целесообразно взять на вооружение методику декомпозиционного анализа доходности собственного капитала (*return on equity decomposition analysis*), которая еще называется модель Дюпона (Du Pont). Методика модели Дюпона базируется на анализе соотношений, образующих коэффициенты доходности ROE и ROA.

В основе факторной модели – показатель доходности капитала (ROE), а факторы – показатели, характеризующие финансовую деятельность банка. Модель Дюпона и ее модификации позволяют предприятиям быстро оценить и спрогнозировать степень влияния множества факторов на формирование оценки собственного капитала, активов и стоимости банка для акционеров и потенциальных инвесторов.

Ключевые слова: прибыль банка, финансовый анализ доходности, экспресс-анализ, коэффициентный анализ, модель Дюпона.

Summary. Issues related to increasing the profitability of the bank have of great practical importance in the context of the transition to a market economy, especially in the context of economic instability in the context of the COVID 19 pandemic. Profit from banking business is the most important premises and cause of interest in the outcome of financial activities. The financial result as the main result of entrepreneurial activity keeps up with the needs of the bank itself and the country as a whole. For effective management of the bank's profit, an analysis of the factors influencing both the final result (profit or loss) of the reporting period and its components is required.

We recommend to divide the analysis of the bank's profitability into three stages. The first stage is an express analysis based on financial statements. Here it is appropriately to use horizontal and vertical analysis of the Statement of Financial Condition (Balance Sheet) and the Statement of Profit and Loss and Other Comprehensive Income (Statement of Financial Results). In the second stage, we use coefficient analysis based on performance indicators. In particular, the following should be calculated: the adequacy of regulatory capital, return on assets (ROA), return on equity (ROE), net interest margin (NIM), net spread.

At the third stage of the analysis, factor analysis should be used, which makes it possible to determine the degree of influence of individual factors on the change in the bank's profitability indicators, to identify internal reserves and, on its basis, to develop a further development strategy. For this purpose, it makes sense to use the return on equity decomposition analysis, which is also called the Du Pont model. The Du Pont model methodology is based on the analysis of the ratios that form the ROE and ROA rates.

The factor model is based on the return on equity (ROE) indicator, and the factors are indicators characterizing the financial activity of the bank. The DuPont model and its modifications allow enterprises to rapidly evaluate and predict the degree of influence of many factors on the formation of the assessment of equity capital, assets and the value of the bank for shareholders and potential investors.

Key words: bank profit, financial analysis of profitability, express analysis, coefficient analysis, DuPont model.

Постановка наукової проблеми. Пандемія COVID 19 та карантинні обмеження призвели до багатьох викликів, що постали перед банківською системою України. Така ситуація призвела до пошуку нових форм функціонування банківської сфери, для забезпечення прибутковості останньої. В системі управління прибутковістю банку велика увага приділяється його ґрунтовному аналізу на основі фінансової звітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуваній темі присвячено роботи як українських, так і зарубіжних наукових діячів. Серед зарубіжних науковців тематику прибутковості вивчали Пітер С. Роуз, І. А. Бланк [2]. Суттєвий вклад у дослідженні теоретичної частини банківської прибутковості досягли науковці А. І. Волкова, К. С. Базилевич, Г. О. Панасенко, Н. П. Радковська, О. О. Рибалка та ін. [1], які пропонують велику кількість підходів та методів управління прибутковістю банків. Проте, віддаючи належне важливості досліджень названих учених, зауважимо, що купа аспектів даної проблеми залишаються недостатньо вирішеними та потребують подальшого опрацювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення методики фінансового аналізу прибутковості комерційного банку з метою визначення критичних місць та напрямів пошуку резервів для його підвищення. З мети визначені наступні завдання: розглянути основні підходи фінансового аналізу прибутковості банку, визначити критичні позиції та сформулювати методику для використання банківської структури.

Виклад основного матеріалу. В умовах переходу до ринкової економіки питання, що стосуються підвищення прибутковості банку, мають важливе практичне значення, особливо за умов нестабільності економіки в умовах пандемії COVID 19. Як зазначають Циганок Д. А. та Рудняк А. Д. банківська система України пройшла чотири серйозні кризи 1998 р., 2004 р., 2008 р. та 2013–2015 рр., основними чинниками яких, крім політико-економічних, стали світові фінансові кризи. Зокрема «політико-економічна криза, що розпочалася наприкінці 2013 року, погіршила фінансовий стан вітчизняних банків» [12].

Комерційні банки виступають основною ланкою банківської системи і незалежно від форм власності комерційні банки є самостійним суб'єктами економіки. Їхнє ставлення з клієнтами носить комерційний характер. Основна мета функціонування комерційних банків — одержання

максимального прибутку. Таким чином, прибуток від операцій виступає найважливішою передумовою і причиною зацікавленості в результатах фінансової діяльності. Фінансовий результат як основний результат підприємницької діяльності забезпечує потреби самого банку і держави в цілому. Для ефективного управління прибутком банку необхідним є аналіз факторів, що впливають як на кінцевий результат (прибуток або збиток) звітного періоду так і на його складові.

С точки зору економічної теорії прибуток розглядають через наступні ознаки [3]:

- 1) прибуток як форма доходу;
- 2) прибуток як складова капіталу;
- 3) прибуток не є гарантованим доходом банку;
- 4) прибуток характеризує не весь дохід, а лише ту частину, яка «очищена» від зазначених витрат під час здійснення діяльності;
- 5) прибуток — вартісний показник, виражений у грошовій формі.

Звідси, на основі зазначених характеристик можна відмітити, що прибуток визначає фінансову стійкість і служить джерелом підвищення власного капіталу банку. Разом з тим, суспільне значення банківського прибутку дуже велике, значно ширше, ніж прибутку інших учасників процесу відтворення, оскільки нею цікавляться великі групи населення, підприємства та держава. Як зазначає Кривич Я. М. в підвищенні прибутку зацікавлені [5]:

- акціонери (пайовики) банку, оскільки отримують дохід на інвестований капітал;
- клієнти банку, які розмістили свої грошові кошти, саме підвищення прибутку, як фактор надійності і стійкості банку, гарантує збереження клієнтських коштів;
- групи населення, підприємства та організації, які отримують виплати з бюджету, оскільки значна частина прибутку надходить до бюджету.

Розмір одержаного банком прибутку або збитку відображає в собі результати його активних і пасивних операцій. Тому дослідження прибутку, його складових і чинників, що впливають на його динаміку, займає одне з центральних місць в аналізі діяльності комерційного банку. Розмір прибутку залежить головним чином від обсягу отриманих доходів і суми здійснених витрат. Отриманий прибуток є базою для збільшення і оновлення основних фондів банку, приросту його власного капіталу, гарантує стабільність фінансового становища і ліквідність балансу, забезпечення відповідного рівня дивідендів, розвиток підвищення якості банківських послуг [8].

Пандемія коронавірусу (COVID-19) у 2020 р. призвела до рецесії світової економіки та сповільнення економічної активності в Україні. Однак, під час карантину банківська система швидко реагувала на всі виклики спричинені пандемією та забезпечила безперебійну роботу комерційних банків, відділень, підтримку клієнтів та захист персоналу. Комерційні банки активно переглядали процеси діяльності, оптимізували наявні банківські продукти та канали надання послуг. Першочерговим завданням було забезпечення безперебійного якісного процесу обслуговування клієнтів з врахуванням організації роботи мережі відділень та офісів в умовах карантинних обмежень та підвищених вимог до захисту співробітників. Українські банки продовжують кількісний та якісний розвиток послуг, розвиває технології інтернет банкінгу, IT системи та процесінг, розвиток безготівкових та безконтактних платежів, біометрію, що сприяє зростанню кількості активних карток, операцій в цифрових каналах, ТСО та АТМ [10].

Безперечно пошуки напрямів підвищення прибутковості банківської установи базується на ґрунтовному аналізі фінансових результатів та показників прибутковості. Саме вони є підґрунтям для розробки довгострокових планів та стратегії діяльності.

Аналіз прибутковості банку доречно поділити на 3 стадії (рис. 1).

Перша стадія — це експрес-аналіз на основі фінансової звітності. Тут доцільним є використання горизонтального та вертикального аналізу Звіту про фінансовий стан (Баланс) та Звіту про прибутки та збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати). На другій стадії ми використовуємо коефіцієнтний аналіз, на основі показників діяльності. Так, Макаренко Ю. П. [8] пропонує розраховувати наступні показники:

- адекватність регулятивного капіталу — співвідношення регулятивного капіталу до активів банку, показує здатність банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями (нормативне значення не менше ніж 10%);
- рентабельність активів (ROA) — співвідношення чистого прибутку до активів банку (нормативне значення не менше ніж 1%);
- рентабельність капіталу (ROE) — співвідношення чистого прибутку до капіталу банку (нормативне значення не менше ніж 15%). Даний показник встановлює приблизний розмір чистого прибутку, який отримали б акціонери від інвестування капіталу;

- чиста процентна маржа (ЧПМ) — співвідношення чистого процентного доходу до активів банку (нормативне значення не менше ніж 4,5%), характеризує можливість банку отримувати дохід.
- чистий спред — дає можливість оцінити різницю між рівнем процентних доходів і процентних витрат (нормативне значення не менше ніж 1,25%).

На третьому етапі аналізу слід використати факторний аналіз, який дає можливість визначити ступінь впливу окремих факторів на зміну показників прибутковості банку, виявити внутрішні резерви, і на його основі розробити стратегію розвитку [6].

З цієї метою доцільно використовувати методику декомпозиційного аналізу прибутковості власного капіталу (return on equity decomposition analysis). Така модель ще має назву — модель Дюпона (Du Pont), оскільки розроблена спеціалістами фірми «Дюпон» у 20-ті роки XX ст. Дана методика розглядає залежність між показниками прибутковості і ризику банку, а також виявляє вплив окремих чинників на результати його діяльності. Методика моделі Дюпона базується на аналізі співвідношень, що утворюють коефіцієнти прибутковості ROE та ROA В основі факторної моделі — показник прибутковості капіталу (ROE), а фактори — показники, що характеризують фінансову діяльність банку.

Як відзначають Лихутин П. Н. та Савченко А. А. [7] більшість науковців використовують дану модель з метою аналізу факторів, що впливають на ROE, і не враховують їх мінливості. Тоді як в залежності від структури бізнесу можливі різні варіанти впливу факторів на мінливість показника рентабельності власного капіталу.

Існують декілька варіантів розрахунку даної моделі, а саме [4, 9]:

1. Двофакторна модель показує взаємозв'язок між рентабельністю активів (ROA) та двома факторами: рентабельності продажів та оборотності активів. Дана модель дозволяє оцінити наявну систему збуту продукції і ступеня інтенсивності використання активів у формуванні прибутку банку.

Формула розрахунку:

$$ROE = \text{Рентабельність активів (ROA)} \times \text{Фінансовий леверидж} \quad (1)$$

$$ROA (\text{Return of Assets}) = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів}} \quad (2)$$

2. Трифакторна модель дає можливість оцінити вплив коефіцієнту оборотності активів,

рентабельності продажів та коефіцієнту фінансового левириджу на рентабельність власного капіталу банку (ROE). Дана модель використовується частіше і вказує на вплив взаємозв'язок операційної інвестиційної діяльності на прибутковість банку.

Формула розрахунку:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Акціонерний капітал}} \quad (3)$$

3. П'ятифакторна модель використовується для більш глибокого аналізу. В даній моделі маржа



Рис. 1. Методика аналізу прибутковості комерційного банку

Джерело: адаптовано авторами на основі [4; 8; 13]

чистого прибутку розбивається на три компонент, для того щоб визначити вплив процентів та податків.

Формула розрахунку:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткування}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Прибуток до оподаткування і виплати процентів}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування і виплати процентів}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (4)$$

За твердженням Легостаєвої О. О. та Сопко О. В. [6] при використанні факторного аналізу, фактори, які впливають на ROE, дробляться, що дає можливість з'ясувати які фактори, і в якому ступені впливають на прибутковість, а саме:

- мультиплікатор капіталу (співвідношення активів та власного капіталу). Даний показник дозволяє оцінити політику банку щодо джерел фінансування банківської діяльності, зокрема фінансовий леверидж;
- маржа прибутку (співвідношення чистого прибутку та доходу), визначає ефективність податкового менеджменту в банку;
- доходність активів (співвідношення доходів та сукупних активів), визначає доходність розміщення активів.

Як зазначає Митюшина І. Л. [9] в моделі Дюпона є свої позитивні та негативні сторони, а саме:

1. Простота в проведенні аналізу та простота розрахунків.

2. Дана модель була домінуючою до 70 років 20 ст. у фінансовому аналізі.

3. Зазначені в моделі фактори пов'язані з оперативними планами банку.

4. Фінансова звітність не абсолютним та надійним джерелом інформації.

Модель Дюпона та її модифікації дають можливість підприємствам швидко оцінити та спрогнозувати ступінь впливу множини факторів на формування оцінки власного капіталу, активів та вартості банку для акціонерів та потенційних інвесторів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Відповідний фінансовий потенціал є запорукою стабільної та прибуткової діяльності комерційного банку в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні та при загостренні конкурентної боротьби на ринку банківських послуг. Зростання рівня фінансового потенціалу банку досягається передусім за рахунок оптимізації процесу управління ним шляхом підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання процентних доходів та підвищення якості прибутку. Велика увага має приділятися збільшенню прибутковості банку. Для пошуку найбільш ефективних напрямів такого підвищення є його ґрунтовний аналіз за попередні роки за допомогою різних методик, одна з яких запропонована у даному дослідженні.

Література

1. Базилевич К. С. Економічна сутність прибутку в умовах трансформації економіки. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. 2007. № 11. С. 130–132.
2. Бланк И. А. Управление прибылью. Київ: Ника Центр, Эльга, 1998. 543 с.
3. Глуценко В. В. Концептуальні основи формування фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в Україні. Фінансовий потенціал суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (1 лютого 2013 р.). Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. С. 13–25.
4. Добровольська О. В., Шрамко В. А. Оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства з використанням моделі Дюпона. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8555> (дата звернення: 29.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.10
5. Кривич Я. М. Фінансовий потенціал як складова інноваційного потенціалу банку та особливості його оцінки. Зб. наук. пр. Нац. ун-ту Державної податкової служби України. 2016. № 2. С. 153–161.
6. Легостаєва О. О., Сопко О. В. Вдосконалення методики аналізу доходів банку та його прибутковості. Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 191–194.
7. Лихутин П. Н., Савченко А. А. Определение существенных факторов при декомпозиции рентабельности собственного капитала. Вестник НГУЭУ. 2017. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-suschestvennyh-faktorov-pri-dekompozitsii-rentabelnosti-sobstvennogo-kapitala> (дата обращения: 27.11.2021).
8. Макаренко Ю. П., Мороховець К. С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. Економіка та держава. 2017. № 11. С. 60–64.

9. Митюшина И. Л. Факторный анализ рентабельности на основе моделей Дюпона и практическое их применение // Балканско научно обозрение. 2019. № 4 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktornyy-analiz-rentabelnosti-na-osnove-modeley-dyupona-i-prakticheskoe-ih-primenenie> (дата обращения: 27.11.2021).

10. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ua>.

11. Сидоренко О. М., Савченко Г. О., Кібік Н. С. Прибуток банку та фактори його формування. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9. С. 218–222.

12. Циганюк Д. Л. Аналіз фінансового стану банківського сектору України. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 1. С. 155–162.

13. Череп А. В., Рурка Г. І. Методичні підходи до аналізу прибутку комерційного банку на прикладі ПУАТ АКБ «Індустріалбанк». URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2011_I/part1/6.pdf

References

1. Bazylevych K. S. (2007), “The economic essence of profit in the conditions of economic transformation”. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats [Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific works], Vol. 11, pp. 130–132.

2. Blank I. A. (1998), Upravlenie pribylyu [Profit management], Nika Tsentr, Elga, Kyiv, Ukraine.

3. Hlushchenko V. V. (2013), “Conceptual bases of formation of financial potential of business entities in Ukraine”, Materialy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii [Conference proceedings of the All-Ukrainian practical scientific conference], Vseukrainska naukovy-praktychna konferentsia [All-Ukrainian practical scientific conference], V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, pp. 13–25.

4. Dobrovolska O. and Shramko V. (2020), “Evaluation of innovative and investment development of agricultural enterprise using dupon model”, Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8555> (Accessed 29 Nov 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.10

5. Kryvykh Ya. M. (2016), “Financial potential as a component of the bank’s innovation potential and features of its evaluation”, Zbirnyk naukovykh pracj Nacionalnogo universytetu Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [Collection of scientific papers of the National University of the State Tax Service of Ukraine], Vol. 2, pp. 153–161.

6. Ljehostajeva O. O. and Sopko, O. V. (2014), “Improving the methodology of analysis of the bank’s income and profitability”, Molodyj vchenyj, vol. 12 (15), pp. 191–194.

7. Likhutin P. N. and Savchenko A. A. (2017), “Determination of essential factors in decomposition of return on equity”, Vestnik NGUEU, [Online], vol. 1, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-suschestvennyh-faktorov-pri-dekompozitsii-rentabelnosti-sobstvennogo-kapitala> (Accessed 27 Nov 2021).

8. Makarenko Ju. P. and Morokhovets K. S. (2017), “The strategy of improvement profitability in the commercial bank”, Ekonomika ta derzhava, vol. 11, pp. 60–64.

9. Mityushina I. L. (2019), “Factor analysis of profitability based on Dupont models and their practical application”, Balkansko nauchno obozrenie, [Online], vol. 4 (6), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktornyy-analiz-rentabelnosti-na-osnove-modeley-dyupona-i-prakticheskoe-ih-primenenie> (Accessed 27 Nov 2021).

10. The official site of PrivatBank, available at: <https://privatbank.ua/> (Accessed 4 Nov 2021).

11. Sydorenko O. M., Savchenko Gh. O. and Kibik N. S. (2014), “Profit bank and factors of its formation”, Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu, vol. 9, pp. 218–222.

12. Cyghanjuk D. L. (2020), “Analysis of the financial position of the banking sector of Ukraine”, Visnyk Sumskogo derzhavnogo universytetu. Serija Ekonomika, vol. 1, pp. 155–162.

13. Cherep A. V., Rurka H. I. (2011), “Methodical approaches to the analysis of the profit of a commercial bank on the example of PJSC JSCB “Industrialbank”, [Online], available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2011_I/part1/6.pdf (Accessed 26 Nov 2021).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

№ 11 (55)

3 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2021

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.11.2021. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 13,02. Тираж 100. Заказ № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів

видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.